نموذج ترخيص

أنا الطالب : سعد صلاح حمدي الحربي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: سعد صلاح حمدي الحربي

التوقيع:

التاريخ: ١٣/٨/٢٠١٥

إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة

إعداد

سعيد صلاح حمدي الحربي

المشرف

الأستاذ الدكتور بشار عبدالله السليم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها:"إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة"، وأجيزت بتاريخ ٢٠١٥/٨/٥م.

أعضاء لجنة المناقشة: **التوقيع**

الأستاذ الدكتور بشار عبدالله السليم، رئيساً ومشرفاً ....

أستاذ أصول التربية

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود، عضواً ....

أستاذ الإدارة التربوية

الدكتور خالد علي السرحان، عضواً ....

أستاذ مشارك/ إدارة تربوية

الأستاذ الدكتور أحمد محمد بدح، عضواً ....

أستاذ الإدارة التربوية/ جامعة البلقاء التطبيقية

الإهـــــــداء

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى والدتي العزيزة حفظها الله

إلى زوجتي الغالية وابنتي جود وأبنائي عزام وعبدالله ومعاذ حفظهم الله

إلى أخواتي وإخواني الأعزاء وفقهم الله

إلى كل طالب علم

أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على نعمائه وفضله وامتنانه.

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى مشرفي الأستاذ الدكتور **بشار عبدالله السليّم** مديناً له بالفضل على تكرمه مشكوراً بالإشراف على أطروحتي موجهاً وناصحاً ومعلماً، فكان لملاحظاته القيمة وتوجيهاته النيرة الأثر البالغ في إخراج هذا العمل بهذه الصورة، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، حيث سيكون لتوجيهاتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في إثراء هذه الأطروحة.

ولا يفوتني أن أزجي شكري وامتناني إلى جميع أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والأصول على ما قدموه لي ولزملائي من علم ومعارف ومهارات ومتابعة صادقة وهادفة.

كما أقدم شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل على تعاونه فله جزيل الشكر والتقدير.

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة

إعداد

سعيد صلاح حمدي الحربي

المشرف

الأستاذ الدكتور بشار عبدالله السليم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى: اقتراح إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي التطويري تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الشعب الإشرافية والوحدات، والمشرفين التربويين العاملين في مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي (2015/2014) وعددهم (3240) مشرفاً تربوياً، وتكونت عين الدراسة من (460) مشرفاً تربوياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم تكونت من (79) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: القيم وأخلاقيات العمل التربوي، و التمكين الإداري، وصناعة القرار واتخاذه، وإدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، والاتصال والتواصل وخدمة المجتمع، ومجال التحسين والتطوير المستمر والتميز.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة أداء مديري مكاتب التربية كانت مرتفعة في مجالي: القيم وأخلاقيات العمل التربوي، والتمكين الإداري، بينما كانت متوسطة في بقية المجالات التي شملتها أداة الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)، وبناء على نتائج الدراسة قام الباحث بتطوير إستراتيجية تربوية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها: تبني الإستراتيجية التربوية التي اقترحها من قبل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، والاهتمام بالقيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بعقد الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة. وبناءً على أهمية هذه الدراسة

للباحثين والمهتمين في هذا المجال يوصي الباحث بالقيام بدراسة مشابهة لهذه الدراسة تتناول مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، تطوير الأداء، الاتجاهات التربوية المعاصرة، مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة:

التربية هي سبيل الرقي والتطور للأمم، فهي تعمل على تحقيق الرفاهية للشعوب، وبناء المجتمعات المتقدمة بما يحقق الآمال والتطلعات لكافة أفرادها. من أجل ذلك تولي الدول أهمية كبيرة لتنظيم العمل التربوي، من خلال سن الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمليات التربية والتعليم، وتعمل على مراجعتها باستمرار لمواكبة مستجدات العصر، وتُعنى بإنشاء المنظمات التربوية التي تعمل على تحقيق أهداف السياسات التربوية الوطنية.

ويرى حريم (2010) أن درجة نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات، ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة، تتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات. فالإدارة الناجحة الفعالة، هي مفتاح نجاح أي منظمة، وأساس بناء المجتمع ومفتاح تقدمه وتطوره. ويواجه المدراء والمنظمات المعاصرة تحديات، وضغوطات متزايدة ومعقدة، لم يسبق لها مثيل، وتؤثر بشكل كبير على أداء المدراء والمنظمات، ولذا ينبغي على كل مدير أن يعي ويدرك هذه التحديات ويتفهمها جيداً وأن يعالجها بنجاح وفاعلية، ومن هذه التحديات: العولمة، وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، والاضطراب البيئي، والتنوع البيئي، وظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة، والتطورات التقنية المعلوماتية.

والمنظمات التربوية ليست بمعزل عن هذه التحديات، بل أنها معنية بها بالدرجة الأولى ولكي تتمكن المنظمات التربوي من مواجهة هذه التحديات والتكيف معها فإن ذلك يتطلب منها اختيار وإعداد مدراء يتميزون بمهارات إدارية، وفنية، وكفاءة عالية، تمكنهم من العمل وفق متغيرات العصر وتحدياته، والتكيف مع المتغيرات العالمية، وتحقيق الأهداف المنشودة بما يعود بالنفع على مجتمعهم الإنساني. ويشير الغامدي وعبدالجواد (2010) إلى أن المتغيرات العالمية جعلت وظائف نظم التعليم في غاية الصعوبة والتعقيد، وأن المنظمات التعليمية تكتسب خصائصها ووظائفها من خصائص محيطها وحاجاته ومتغيراته، ومحيط التربية والتعليم من المحلية إلى العالمية حيث أن حاجاته ومتغيراته أصبحت في إطار عالمي.

ويرى حسان والعجمي (2013) أن القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم، ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها، وهناك مهارات أساسية يجب أن تتوفر في القائد التربوي، وهذه المهارات هي: مهارات ذاتية تشمل بعض السمات، والقدرات العقلية، ومهارات فنية عادية تتمثل

في المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، ومهارات إنسانية اجتماعية وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق الجهود، ومهارات إدراكية تصورية، وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وفهم العلاقات داخل التنظيم، وعلاقات المؤسسة بالمجتمع.

ونظراً لاختلاف المهام الموكلة للمديرين التربويين، والصلاحيات الممنوحة لهم، وفق موقعهم في الهرم الإداري، فإن المهارات والسمات الواجب توافرها في المدير التربوي تختلف وفقاً لدرجته في السلم الإداري، وحجم الإدارة التي يقوم بإدارتها، ومكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تُعدُّ من الإدارات الوسطى في وزارة التعليم، وهي مكلفة بتسيير العمل التعليمي والتربوي في المدارس التابعة لها في نطاقها المكاني، ويقع على عاتقها العبء الأكبر في توجيه وتقويم العملية التعليمية في تلك المدارس لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمجتمع وفق السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ويرى بلاتر (Plater, 2010) أن مهنة مدير المنطقة التعليمية تُعدُّ واحدة من أهم المهن؛ إذ أن مستقبل عائلات لا تحصى يعتمد على مدى نجاح هذا الشخص في مهنته، وتبين البحوث وجود علاقة ما بين الإنجاز الأكاديمي للطالب، وفاعلية مدير المنطقة التعليمية، لذا يجب توافر مجموعة من المعايير في مدير المنطقة التعليمية تتمثل في: القدرة الأكاديمية لوضع خطط تحسن مستوى الطلبة الأكاديمي، وضبط العملية المالية، والتمتع بعلاقات اجتماعية إيجابية، والقدرة على التطوير المهني، وحتى يستطيع مدير المنطقة التعليمية قيادتها بفاعلية، يجب عليه استشراف المستقبل، وهذا يتطلب منه القدرة على تقييم التحديات المحتملة، وتداعياتها.

ومن الموضوعات المرتبطة بكافة جوانب العمل الإداري موضوع صناعة القرارات واتخاذها مما يجعل كل عمل يستهدف تطوير الأداء الإداري، لابد أن يبحث في كيفية صناعة القرارات واتخاذها وتهيئة العوامل المناسبة للقائد التربوي التي تمكنه من صناعة قرارات ذات فاعلية عالية، ويؤكد حسان والعجمي (2013) على أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأن مقدرة المدير على صناعة القرارات، وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، وتتأثر عملية صنع القرار واتخاذه بعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى: عوامل إنسانية وتتمثل في المدير وما لديه من قدرات ترتبط بعملية صنع القرار واتخاذه، ومعاوني المدير الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها ويقترحون الحلول، والمستشارين الذين يتولون البحث والتحليل والمقارنة ويعرضون وجهات نظرهم للمدير بأمانة وصدق، والمرؤوسين وغيره ممن سينفذون القرار، أو ينفذ عليهم القرار، أو كل من يعنيه القرار، والقسم الثاني من العوامل المؤثرة في القرار هو العوامل التنظيمية وتتمثل النمط الإداري للتنظيم وتعدد المستويات الإدارية، وطبيعة

المشكلة ودرجة تعقدها، أما النوع الثالث من العوامل فهي العوامل البيئية التي تنبع من الظروف المحيطة بالقرار كالنظام السياسي والاقتصادي ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة من جهة والتقدم التقني وما صاحبه من تغيرات.

ويرى كنعان (2009) أن الفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد- حين الاختيار بين البدائل المتاحة- على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد ، وأن القرار الفعال يتم من خلال الاختيار بين عدة بدائل متاحة بناءً على وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير لتعرف أي البدائل أفضل، وهذا يتطلب تقدير سليم للواقع، وأن يتم القرار بناء على نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه وليس بناءً على نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية.

ويشير باشيوة والبرواري وعشيوي(2013) إلى أن المنظمات المعاصرة تسعى لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق والأساليب من خلال إدارة الأداء سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم خدماتها بأفضل صورة، وذلك لمواجهة طيف التحديات التي من أهمها: تعدد وتنامي الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد، والتحولات الاقتصادية والتنافسية العالية، مما أدى إلى تسابق الدول إلى إيجاد البيئة المنسجمة مع الأفكار العظيمة والمستجيبة لها، وقد نشأ مفهوم إدارة التميز في مطلع الثمانينات من القرن العشرين للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية، وتكفل لها الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها، وعلى العكس من الإدارة التقليدية، نجد أن منظومة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس عند فقط مواجهة المشكلات أو العقبات، ويعتبر التطوير المستمر من مقومات قيادة التميز.

ويرى المغربي ومرزوق(2010) أن تمكين العاملين من الموضوعات التي برزت على الساحة أواخر الثمانينات ولاقت قبولاً كبيراً في تسعينات القرن العشرين، إذ يتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها أن يكون تركيز المدير في المقام الأول على العاملين لديه لا على المنظمات المنافسة، وأن الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين إنما يعكس أهمية الدور الذي يمارسه تمكين العاملين في نجاح المنظمات في ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير مثل العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، وحدة المنافسة وما تتطلبه تلك الظروف من أن تكون المنظمات أكثر سرعة ومرونة في الاستجابة للمتطلبات البيئية، ومن منظور إداري بمكن القول أن للتمكين بعدين رئيسين هما: البُعد المهاري، والبعد الإداري، إذ يقصد بالبُعد المهاري إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، أما البعد الإداري فيقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

ويرى الدليمي (2013)، أن المسؤولية الاجتماعية فكرة أخلاقية للإداري، وأن فكرة المسؤولية الاجتماعية في الأعمال ليست جديدة، فالرموز والأعراف موجودة في أخلاقيات المهنة منذ القدم ، إلا أن هذه الفكرة اتسعت حتى أصبحت جزأً من مبادئ الإدارة، وأصبح الخبراء يدعون إلى أن تصبح الإدارة مسؤولية اجتماعية، والبيئة الاجتماعية لها تأثير جوهري على أهداف وسياسات وقرارات العمل، فقد أصبح المجتمع يفرض على مشاريع العمل الالتزام بمسؤوليات عدة نحو المجتمع، وبالنسبة المسؤولية المؤسسة التربوية تجاه المجتمع المحلي وتوجهها الجديد فإنه يقوم على إشراك الآباء وأولياء أمور الطلبة، وإقناعهم لأن يتفهموا بما يجري لعملية التربية والتعليم، وهذا التوجه الجديد في توطيد الصلة بين المجتمع والمنظمة التربوية يجب أيلقى ترحيباً من الجميع، وهو ليس بالأمر السهل بالنسبة للقائمين على المنظمة التربوية.

ويرى السكارنة (2010) أن استجابة المنظمات للتغيرات والتطورات تنعكس من خلال قدرة الإدارة على القيام بدورها الهام، باعتبار الإدارة وسيلة المؤسسة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها بما يمكنها من إعادة التوازن الذي يعالج نقاط الضعف ويعزز نقاط القوة، ويستفيد من الفرص ويواجه المخاطر التي أفرزتها تلك التغيرات والتطورات متخطية في ذلك وظائفها التقليدية إلى آفاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار الذين يحققان التفوق والتميز للمؤسسة ويكسبانها الميزة التنافسية. ويتوقف نجاح، أو فشل المؤسسة في قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتجيتها، أو تعديلها يكمن في قيامها بعملية التخطيط الإستراتيجي.

ويعرف كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2004) الإستراتيجية بأنها: " خطة تتضمن السياسات والأهداف والعمليات في المنظمة والتي تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل". ويصف العبسي (2004) الإستراتيجية بأنها خطة لما تنوي المنظمة فعله في المستقبل، ليس للتعرف عليه فقط وإنما لتشكيله، بحيث تكون قادرة مواجهة المخاطر التي قد تواجه المنظمة، وهي نموذجاً للعمل الفعلي، ومنظوراً يتم فيه تحديد موقع المنظمة في بيئتها الخارجية والعوامل المؤثرة، إذ لابد من تحليلها بما تتضمن من فرص متاحة ومخاطر وتهديدات متوقعة ونقاط قوة وضعف، ثم بلورة رؤى طموحة تقود الإستراتيجية الموضوعة، وتوجهها ضمن رسالة محددة الأبعاد، وأهداف إستراتيجية واضحة المعالم ومبررات وآليات عمل تكفل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، ومنظوراً مستقبلياً بحيث تتضمن أفكاراً مجردة في عقول الناس تؤثر فيهم ويتطلعون إلى تحقيقها في المستقبل.

كل ما تقدم سوغ للباحث القيام بهذه الدراسة بغية المساهمة في تحسين العملية التربوية والتعليمية في المملكة العربية السعودية، من خلال اقتراح إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية قامت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بمجموعة من الإجراءات التطويرية، التي شملت مختلف جوانب العمل التربوي، ومن ذلك إجراء بعض التعديلات على هيكلها الإداري، بما في ذلك تغيير مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى مكاتب التربية والتعليم، وزيادة المهام الموكولة إليها والصلاحيات الممنوحة للقادة التربويين في هذه المكاتب. ونظراً للزيادة في أعداد هذه المكاتب نتيجة التوسع في افتتاح مكاتب جديدة كل عام لمواكبة النمو في أعداد الطلبة، ومراجعة التنظيم الإداري للقطاعات التربوية، فإن هذا التطوير يتطلب متابعة أداء قيام مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم لما وكل لهم من أعمال، والعمل على تطوير أداءهم وفق أحدث المستجدات في المجال التربوي والإداري.

وذلك ما دعا الباحث إلى القيام بهذه الدراسة: لتطوير إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، وتتمثل مشكلة الدراسة باقتراح استراتيجية تربوية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر العاملين معهم؟
2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)؟
3- ما الإستراتيجية التربوية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟
4- ما مدى ملاءمة الإستراتيجية التربوية المقترحة من وجهة نظر الخبراء التربويين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة إلى:

1- تعرف مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم، ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.
2- الكشف عن أثر كل من:(المؤهل العلمي، والخبرة ، والمركز الوظيفي) في وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم.
3- تطوير إستراتيجية تربوية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة وتقديمها إلى متخذي القرار.
4- تعرف مدى ملاءمة الاستراتيجية التربوية المقترحة من وجهة نظر الخبراء التربويين.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به القائد التربوي في توجيه العمل التربوي، لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، إذ يقتضي ذلك أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الصفات، والخصائص، والسمات، والمهارات الإدارية، والفنية التي تمكنه من القيام بهذا الدور على أكمل وجه، وفق ما يمر به الميدان التربوي من تغيرات وتطورات وتحديات سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي.

ونتيجة للتقدم الإداري في المجال التربوي، فإن ذلك يتطلب البحث عن أحدث السبل لتطوير أداء القائمين على العمل التربوي، كما تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1- جاءت هذه الدراسة لمواكبة التطوير الإداري الذي تمر به وزارة التعليم، والتعديل على الهيكل الإداري والتوسع في افتتاح مكاتب التربية والتعليم، ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم من خلال تشخيص الواقع الفعلي لأداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم، مما يمكنهم من تطوير العمل في مكاتب التربية والتعليم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
2- يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم، إذ يؤدي تبني الإستراتيجية المقترحة إلى تحسين أداءهم لأعمالهم المكلفين بها.
3- تسهم هذه الدراسة في إضافة إطار نظري في مجال تطوير أداء الإداري التربوي.

4- يؤمل أن يستفيد الباحثين التربويين من هذه الدراسة، من خلال جعلها نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

الإستراتيجية:

يعرف محمد (2011،47) الإستراتيجية بأنها: " الإطار العام أو المرشد العام لآليات عمل المؤسسة وقيمها وأنشطتها المختلفة خلال الأعوام القادمة للوصول إلى أهدافها وغاياتها".

وعرف ابن حبتور(2004،32) الاستراتيجية بأنها:" أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها"

ويعرف الباحث الإستراتيجية بأنها: خطة مستقبلية تقوم بتنفيذها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في مختلف جوانب العمل الإداري التربوي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

الأداء:

يعرف الصرايرة (2011،208) الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب".

ويعرف الغامدي(2012،231) الأداء بأنه:"القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".

ويعرف الباحث أداء مدير مكتب التربية بأنه:" درجة إنجاز مدير مكتب التربية والتعليم لمهامه الإدارية التربوية المكلف بها وممارستة للصلاحيات الممنوحه له وتوظيفه للموارد المتاحة نحو تحقيق أهداف السياسة التعليمية في نطاق مكتب التربية والتعليم.

الاتجاهات التربوية المعاصرة:

يعرف الجندي (2002،146) الاتجاهات المعاصرة بأنها:" البحث عن أنماط وصيغ جديدة أساسها التخطيط العلمي، تتسم بقدرتها على التعمق في روح النظام التربوي؛ بغية إظهار القيم الجوهرية التي توجه مساره، وتكون قادرة على فهم القوى المحيطة في بيئة النظام التربوي والإداري".

ويعرف الباحث الاتجاهات التربوية المعاصرة بأنها: الإجراءات والأساليب الإدارية التربوية المستخدمة في وقتنا الحاضر في الدول المتقدمة لتطوير الأداء الإداري التربوي.

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

الحدود البشرية: تحدد هذه الدراسة باستجابة العاملين في مكاتب التربية والتعليم (رؤساء الشعب الإشرافية والوحدات، والمشرفين التربويين) الذين هم على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014 – 2015م .

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مكاتب التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014 – 2015م .

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تفعيل الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة التي تضمنها مجالات أداة الدراسة وهي: القيم وأخلاقيات العمل التربوي، التخطيط الاستراتيجي، الفاعلية في صناعة القرار واتخاذه، التمكين الإداري، إدارة الموارد البشرية، التحسين والتطوير المستمر والتميز، الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوعات الدراسة والمتمثلة بمفهوم الإســتراتيجية والإدارة الإســتراتيجية، والأداء الإداري، وتطــوير الأداء الإداري، والاتجاهــات التربوية المعاصرة في الإدارة التربوية، وذلك لتكوين خلفية نظرية مناسبة، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وعلى ضوء ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

أولاً: الأدب النظري:

تضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بموضوعات الدراسة المتمثلة في: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، والأداء الإداري وتطوير الأداء الإداري والاتجاهات التربوية المعاصرة في الإدارة التربوية، ونبذة عن مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وقد تم تقسيم الأدب النظري إلى أربعة مباحث رئيسية على النحو الآتي:

المبحث الأول: الإستراتيجية.

يتناول هذا المبحث الإستراتيجية من حيث: مفهومها وأبعادها، والإدارة الإستراتيجية، ووظائفها، وفوائدها، ومراحلها، وخصائص الخطة الإستراتيجية الجيدة، والعوامل المؤثرة فيها، وبعض نماذج الإدارة الإستراتيجية.

مفهوم الإستراتيجية:

تسعى المنظمات إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوظيفها بأفضل صورة لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار على قيد الحياة يرتبط بمقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب من المنظمة الأخذ باستراتيجيات منظمة تعمل على استشراف المستقبل وتعرف الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بالمنظمة والاستعداد لها بما يحقق للمنظمة الاستمرار في العطاء والتميز.

ويشير محمد(2011) إلى أن مفهوم الإستراتيجية بدأ من الميدان العسكري واشتقت أولى معانيها العامة منه، فلفظ إستراتيجي يوناني الأصل (استراتوجين) ويعني شطرها الأول (Stratos) الجيش، في حين يعني شطرها الثاني (Agein) القيادة، فمعناها اللغوي: قيادة الجيش،

أي أسلوب أو فن قيادة الجيش في المعارك لتحقيق أهداف عسكرية، مع ما يقتضيه تحقيق الأهداف الإستراتيجية من استخدام التكتيك لتحقيق أهداف قصيرة إجرائية تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ثم اتسع مضمون الإستراتيجية ليشمل فن استخدام القوة العسكرية بصورة أو بأخرى لتحقيق النصر دون معارك بقصد تحقيق الأهداف السياسية لتصبح السياسة والحرب وجهين لعملية واحدة، والإستراتيجية هي أداة تحقيق أهداف هذه العملية، تم انتقلت الإستراتيجية بهذا المعنى من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال ومجال الإدارة العامة، لتنتقل بعد ذلك لكافة المجالات، والأدب النظري يزخر بتعريفات عديدة للإستراتيجية منها:

تعريف جونسون وسكولز وويتينغتون (Johanson. Scholes & Whittinghton 2005, 9) الإستراتيجية بأنها:" توجه المنظمة على الأمد الطويل، وتحقيقها لأهدافها من خلال تهيئة الموارد في بيئة المنظمة لمواجهة متطلبات السوق وتلبية توقعات أصحاب المصالح".

في حين يرى كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2004, 28) أن الإستراتيجية هي: "خطة تتضمن السياسات والأهداف والعمليات في المنظمة والتي تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل".

وتعرف رافدة الحريري (2007 ،100) الإستراتيجية بأنها :"خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالة المنظمة وتحدد غاياتها، وأهدافها، وتشمل مجموعة من القرارات التي تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئية المختلفة".

أما ماهر (2009، 32) فينظر إلى الإستراتيجية على أنها: "النظام الإداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من تعميم وتنفيذ الرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجية"، ويصف الإستراتيجية بأنها:"أسلوب التحرك الذي تستخدمه المؤسسة تجاه البيئة الخارجية آخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها".

بينما يعرفها درة وجرادات (55،2014) بأنها:"منظور وموقف وخطة ونمط، وهي تمثل الجسر بين السياسات والأهداف الكبرى في المنظمة من جهة، وبين الأعمال الملموسة أو الأعمال التكتيكية من جهة أخرى".

ومن التعريفات السابقة نجد أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الإستراتيجية مفهوم يتسم بالشمولية، ويرى الغالبي و إدريس (2015) أن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، هي:

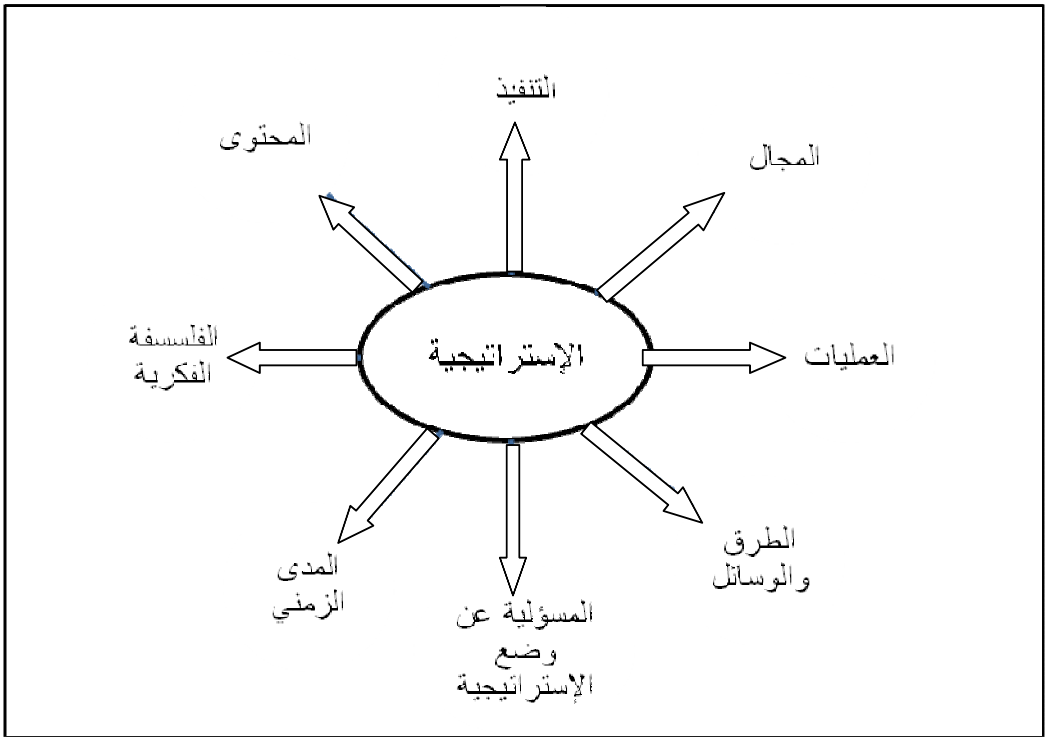
- التخطيط وما يرتبط بالعملية التخطيطية من ممارسات وأنشطة.
- التعلم والفكر الإستراتيجي، ويتضمن ذلك القدرات الإبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء لصناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمة.
- التمركز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لعوامل النجاح والمنافسة.
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، والمقدرة على التنفيذ والتجديد لتطوير ميزات تنافسية فريدة.

في ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإستراتيجية هي:"خطة وتصور إبداعي لتوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتنظيم أنشطتها بما يمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة تتناسب مع العوامل البيئية للمنظمة".

أبعاد الإستراتيجية:

ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية بغية توضيح مضامينها، وبالتالي تقديم مفهوم يتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة والبيئة التي تعمل بها، وقد حدد فيرر وكاهربيج (Feurer & Chaharbaghi,1997) أبعاد الإستراتيجية على النحو الآتية:

1- المجال: ويشمل الأنشطة والموارد والتكنولوجيا المستخدمة، واختيار بيئة العمل المناسبة لعمل المنظمة.
2- العمليات: أي تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل التنظيمي والإجراءات واتجاهات الاتصال في التنظيم.
3- الطرق: ويقصد بها الأساليب والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
4- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: أي تحديد الجهات المسؤولة هل هي جهات متخصصة، أم الإدارة العليا، أو جميع العاملين.
5- المدى الزمني: ويحدد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
6- الفلسفة الفكرية: هل توجد خطة شمولية، أم تقارير متنوعة، هل تتم في ضوء أنموذج محدد، أو ضمن إطار فكري معين.
7- المحتوى: في إطار إستراتيجية تركز على طبيعة نشاط المنظمة والخدمات التي تقدمها.
8- التنفيذ: بمعنى هل يتم تنفيذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم من خلال التطور الداخلي، أو من خلالهما معاً. ويمكن توضيح الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي بالشكل (1) الآتي:



شكل (1) أبعاد الإستراتيجية

Source: Feurer & Chaharbaghi,1997, p:12.

الإدارة الإستراتيجية:

تنظر الإدارة الإستراتيجية إلى المنظمة نظرة كلية، وتعمل إلى تعرف العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة وتميزها، كما تعمل على تحديد أسباب إخفاق بعض المنظمات في تحقيق الأهداف، فهي تسعى إلى تحليل بيئة المنظمة وتعرف نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة كما تعمل على معالجة نقاط الضعف، والإدارة الإستراتيجية تركز على تحليل الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل، وتعمل على إيجاد الحلول اللازمة لها.

ولقد أورد الكتاب والباحثون تعريفات عديدة للإدارة الإستراتيجية، فقد عرفها أنسوف (Ansoff,1998,4) بأنها:"تصور المنظمة عن العلاقة بينها وبين بيئتها، ويوضح هذا التصور العمليات التي يجب على المنظمة القيام بها على الأمد البعيد، والغايات إلي يجب على المنظمة أن تحققها"

وتصف نعمة الخفاجي(34،2004) الإدارة الإستراتيجية بأنها: تعبير عن التخطيط بعيد الأمد إذ تتماثل عملياتها مع عملياته، وتتضمن عدة عناصر متداخلة مع بعضها البعض وهي:

التحليل الإستراتيجي وتكوين الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي والاختيار الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية.

أما ماهر (32،2009) فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "النظام الإداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من تعميم وتنفيذ الرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجية".

ويصفها مساعدة (28،2013) بأنها: "تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة".

ويعرف درة وجرادات(53،2014) الإدارة الإستراتيجية بأنها:"مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة"

يتضح من التعريفات السابقة أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكيفية تحقيق هذه الأهداف من خلال صياغة خطة إستراتيجية، تتضمن تحليل للواقع واستشراف للمستقبل، وإجراءات التنفيذ والتقييم المستمر.

فوائد الإدارة الإستراتيجية:

يرى السالم (2005) أن للإدارة الإستراتيجية فوائد كثيرة أهمها ما يلي:

1- عطي المنظمة فرصة الاستعداد للمستقبل .
2- تساعد في عمل إستراتيجيات جديدة، وذلك باستخدام الطرق العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي الأنسب.
3- تساعد المنظمة في التأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات البيئية المختلفة على المدى البعيد، مما يتيح للمنظمة استغلال الفرص المتاحة والتقليل من أثر المخاطر البيئية.
4- تساهم في نجاح المنظمة، وذلك لوجود علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ، ودرجة اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.
5- تمكن المنظمة من القدرة على المنافسة، وتساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتاحة بشكل أفضل.
6- تساعد المنظمة على توجيه جهودها بشكل أفضل على المدى البعيد نحو تحقيق أهدافها، واستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة أكثر فعالية.

مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:

أشار أليسون (Allison, 2005) إلى مرحلة التخطيط للتخطيط باعتبارها المرحلة الأولى والتي تسبق بقية مراحل الإدارة الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة درجة استعداد المؤسسة للتخطيط، والتوقيت، وتقييم الجاهزية، والتزام القيادة بالإستراتيجة، وتحديد مصادر التمويل، واستقرار البيئة التنظيمية.

ويشير إدريس والمرسي (2006) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمر في أربع مراحل، وهي:

1- مرحلة التحليل: يتم في هذه المرحلة تحليل الأبعاد الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة بهدف تحديد الإستراتيجية فيها، بحيث تعتبر مدخلاً للمراحل اللاحقة، ويشمل ذلك دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والمخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة مما يمكن من الاستفادة من جوانب القوة، واستغلال الفرص المتاحة، والعمل على معالجة جوانب الضعف، وأخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي قد تواجه المنظمة.

ويُعدّ مدخل (SWOT) للتحليل الاستراتيجي من أكثر مداخل التحليل الإستراتيجي شيوعاً، ويتضمن تحديد نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses) البيئة في الية الداخلية، والفرص (Opprtunities)، والتهديدات (Threats) في البيئة الخارجية، ووفقاً لذلك تتم عملية التقييم واختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

2- مرحلة التخطيط: وفي هذه المرحلة يتم صياغة رسالة المنظمة، وأهدافها ، وخططها ، وسياساتها.

3- مرحلة التنفيذ: وتتضمن تنفيذ خطط وسياسات المنظمة التي تم تطويرها في مرحلة التخطيط ووضعها موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية ويتطلب ذلك توفر الاعتمادات المالية وفق الخطط المرسومة.

4- مرحلة الرقابة والتقييم: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية يتم تحقيقها كما هو مخطط له، كما يتم التأكد من تفعيل الإجراءات التصحيحية مع وجود الرقابة المناسبة على التنفيذ.

وظائف الإستراتيجية:

أشار عبودي (2006) أن الإستراتيجية تؤدي عدد من الوظائف وهي:

1- تنمي مقدرة العاملين على التفكير الإستراتيجي والإبداع مما يمنحهم المرونة التي تمكنهم من الاستجابة للمتغيرات المختلفة.

2- توضح الهوية الثقافية للمنظمة وتعمل على ترسيخها بين المنتمين للمنظمة، كما تبين خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
3- تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.
4- تحديد موارد المنظمة المتاحة والعمل على توظيفها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة.
5- تحقيق الانسجام والتكامل في البيئة التنظيمية.
6- تساعد على استشراف المستقبل، لتعرف الفرص المستقبلية للاستفادة منها وتحديد المخاطر المتوقعة للعمل على تجنبها والحد من آثارها.

خصائص الخطة الإستراتيجية الجيدة:

أي خطة يجب أن تتوفر لها بيئة عمل مناسبة ويتضمن ذلك سبل مواجهة عمل المتغيرات المضادة للخطة، وإيجاد الظروف التي تسهم في تحسين القدرات التنفيذية للمؤسسة على مختلف المستويات لضمان الوصول إلى الأهداف المرسومة، ومن هذه الظروف ما أشار إليه محمد (2011):

1- إلزامية التخطيط: بما أن الخطة تعبر عن إرادة المؤسسة وترسم مستقبلها ويساهم جميع العاملين في وضعها، لذا يتعين أن تكون عملية تنفيذها ملزمة للجميع.
2- تمسك الإدارة وإيمانها بالتخطيط: حيث لا فائدة من أية خطة إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وبأهدافها فإن التخطيط يصبح عديم الفائدة، أما إذا كانت إدارة المنظمة متمسكة بالتخطيط وراعية له فإن ذلك يشجع العاملين على التمسك بالتخطيط وتنشأ بيئة حاضنة للتخطيط والتطوير.
3- المشاركة الجماعية في بناء الخطة: من العوامل المساعدة على نجاح الخطة هي مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم، وهذا يؤدي بدوره إلى حماس العاملين لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف.
4- إيجاد التشكيلات الإدارية الملائمة: يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة وموظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات، وبدون وجود هذه التشكيلات يتعذر على المنظمة القيام بالجانب التنفيذي مما يؤدي إلى فشل الخطة.
5- مرونة التخطيط: بحيث تكون الخطة قابلة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة مما يساعد على استمراريتها ونجاحها.

6- التكاملية بين الخطط: والتي تقضي إرساء علاقات تكامل وتفاعل إيجابية بين الأنواع المختلفة من المخطط كالخطط القطاعية، والخطط الزمنية المختلفة، والخطط على حسب المستويات الإدارية، وغيرها وفي حالة غياب هذه العلاقات التكاملية قد يحدث تناقض بين الخطط وتتلكأ عملية تنفيذها.

العوامل المؤثرة في الإستراتيجية:

أورد السكارنه (2010) عدد من العوامل التي تؤثر في صياغة الخطط الإستراتيجية يمكن إجمالها بالآتي:

1- الأفق الزمني للإستراتيجية.

يؤدي الزمن دوراً كبيراً في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية، ويمكن تقسيم القرارات إلى قصيرة المدى وهي التي تتعلق بالتشغيل على المدى القصيرة، وقرارات متوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب، وقرارات طويلة المدى تتعليق بالإنشاءات ونمط المنتج واستبدال خطوط الإنتاج وغيرها.

2- تركيز المنتج.

يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها، ولذا نجد أن المنظمات ذات التركيز العالي في إنتاج خدمات محددة تتمكن من صياغة وتنفيذ خططها الإستراتيجية بيسر وسهولة.

3- التوافق بين سياسات المؤسسة.

تعتمد المؤسسة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف المرسومة وفق ماهو مخطط لها، فإن ذلك يتطلب من القائمين على التخطيط الإستراتيجي التنسيق بين هذه السياسات للمحافظة على انتظام العمل كي لا تؤول أعمال المؤسسة إلى الفوضى.

4- نوع الخدمات وكلفتها.

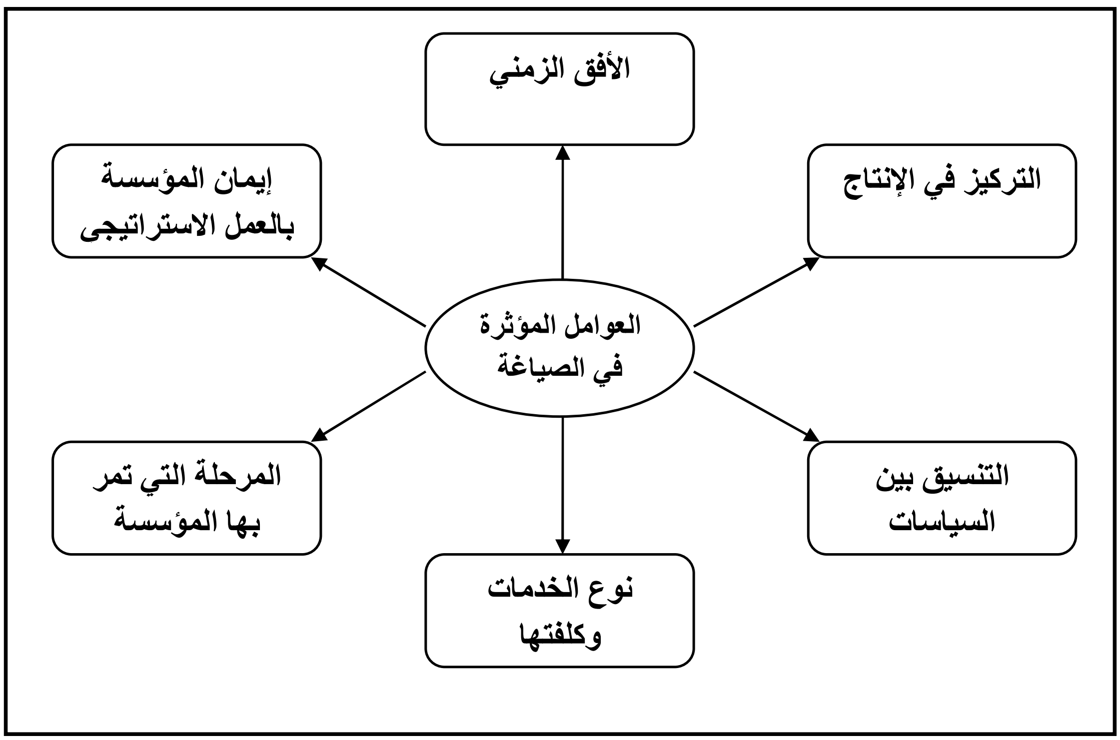
تؤكد الإستراتيجية على ماهية الخدمات المقدمة، والتكاليف المبذولة في إنتاجها، والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها بأقل كلفة.

5- مرحلة المؤسسة.

تمر المؤسسات بمراحل عدة فهناك مرحلة النشأة، تليها مرحلة الصعود ومرحلة المنافسة ومن ثم الاستقرار فالانكماش ثم الاضمحلال وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب معرفة وإدراك كامل لخصائصها وأهدافها والسياسات التي يجب تبنيها في كل مرحلة.

6- موقف الإدارة العليا من العمل الاستراتيجي.

فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط الإستراتيجي، وكان هناك حماس من قبلها لتبني التخطيط الإستراتيجي؛ كلما كانت احتمالات النجاح عاليه والعكس بالعكس. و يوضح الشكل (2) العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية.



شكل (2): العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية.

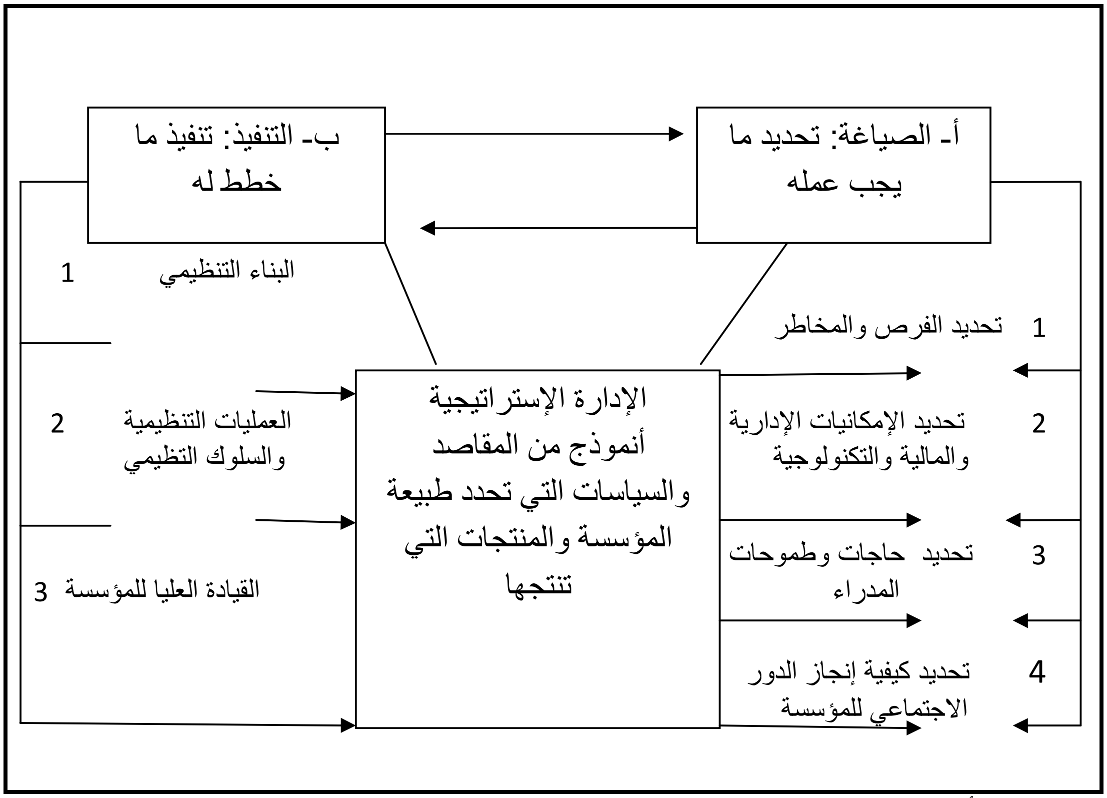
المصدر: السكارنه (2010)، ص:103.

بعض نماذج الإدارة الإستراتيجية:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث الحجم وطبيعة عملها وبيئات عملها، وهذا الاختلاف يؤثر على نظم التخطيط لهذه المنظمات، إلا أن هناك بعض السمات والخصائص المشتركة بين نظم التخطيط الاستراتيجي، وسيتم في هذا الجزء عرض بعض النماذج للإدارة الإستراتيجية كما يلي:

1- **أنموذج جامعة هارفارد عام 1920**: ويعد هذا الأنموذج الأقدم زمنياً والأكثر تأثيراً في مجال بناء الإستراتيجيات، ويتكون من مجموعة السياسات التي تحدد طبيعة المنظمة وطبيعة عملها، إذ يتضمن دعوة المديرين إلى تحديد الربط المتوازن بين موارد المؤسسة وإمكاناتها وموازناتها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة ليتم الوصول إلى نقطة التوازن الإستراتيجي بين المؤسسة وبيئة عملها، ويتضمن هذا الأنموذج أربعة مهام رئيسة هي:

1. تحديد الفرص المتاحة، وتحديد التهديدات والمخاطر التي يمكن لها أن تعترض الاستفادة من تلك الفرص، وكيفية العمل على الحد من تأثيراتها السلبية.
2. تحديد الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
3. تحديد حاجات الإدارة العليا وتطلعاتها.
4. تحديد طريقة عمل المنظمة والأساليب الإدارية المتبعة للوفاء بالالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، مع مراعاة الهيكل التنظيمي السائد، وطبيعة العمليات والأنشطة، والقيم والاتجاهات لدى الإدارة العليا في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله وآليات العمل. ويوضح الشكل رقم (3) هذا الأنموذج (عبودي،2006).



شكل (3) أنموذج جامعة هارفارد للإستراتيجية.

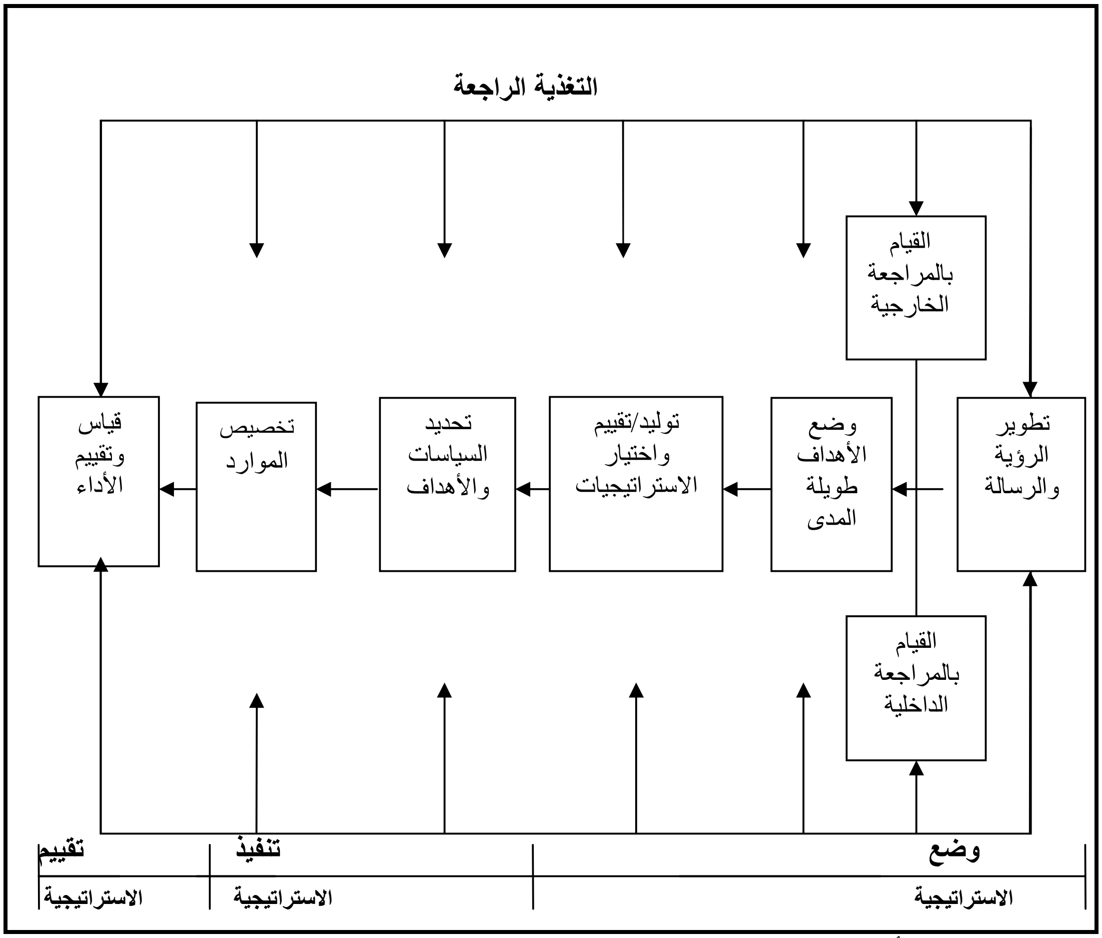
المصدر: عبودي (2006)،ص:72.

2- أنموذج ديفيد David للتخطيط الاستراتيجي عام 1988.

يتكون هذا الأنموذج كما أوردت نادية العارف (2002) من ثلاث مراحل للتخطيط الإستراتيجي هي:

1. وضع الإستراتيجية: يتم في هذه المرحلة تحديد رسالة المؤسسة، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المؤسسة التعليمية، ووضع الأهداف طويلة الأجل ومن ثم صياغة الإستراتيجية.
2. تنفيذ الإستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة تحديد السياسات والأهداف المرحلية، كما يشمل تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.
3. تقييم الإستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء وتقييمه، وتوفير التغذية الراجعة.

ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (4) التالي:



شكل (4) أنموذج ديفد David للتخطيط الإستراتيجي.

المصدر: العارف(2002)، ص:56.

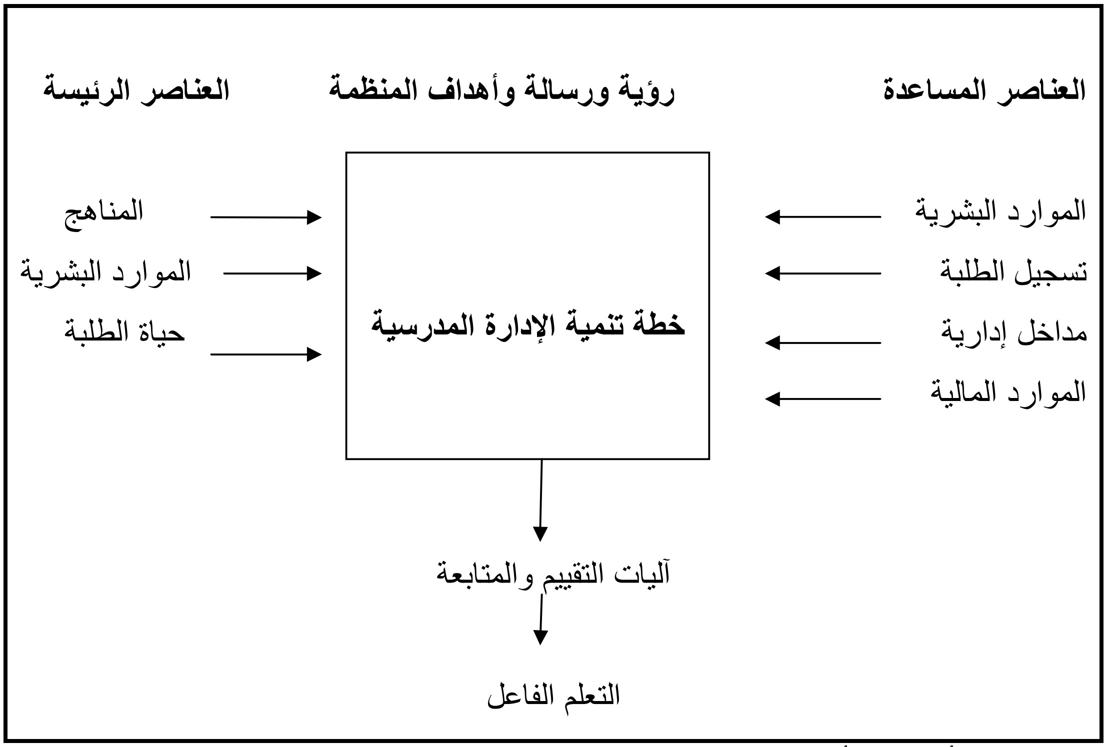
3- نماذج ديفس وإلسون Davis & Ellison للتخطيط الإستراتيجي 1992-1999.

طور ديفس وإلسون ثلاثة نماذج للتخطيط الإستراتيجي:

النموذج الأول: تم تطويره عام 1992(Davis. & Ellison ,1992) ويتكون من العناصر التالية:

1. رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وخطة للتطوير.
2. العناصر المساعدة وتشتمل على الموارد المالية والإدارية وتسجيل الطلبة.
3. العناصر الرئيسة: وتشتمل على المناهج وتطويرها والموارد البشرية .
4. آليات التقييم والمتابعة.

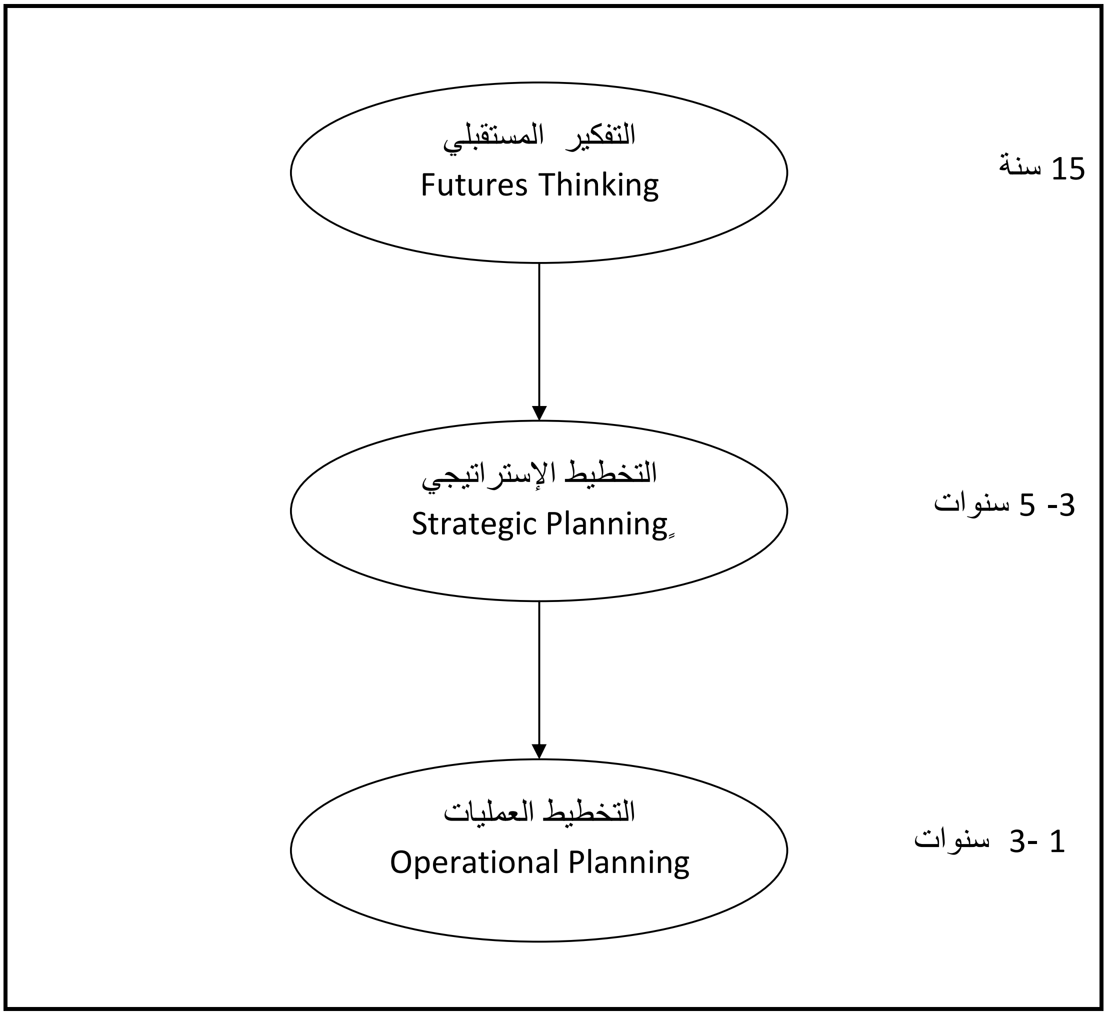
ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (5)التالي:



شكل (5) الأنموذج الأول لديفس وإليسون Davis & Ellison للتخطيط الإستراتيجي.

Source: Davis. & Ellison (1992), p:9.

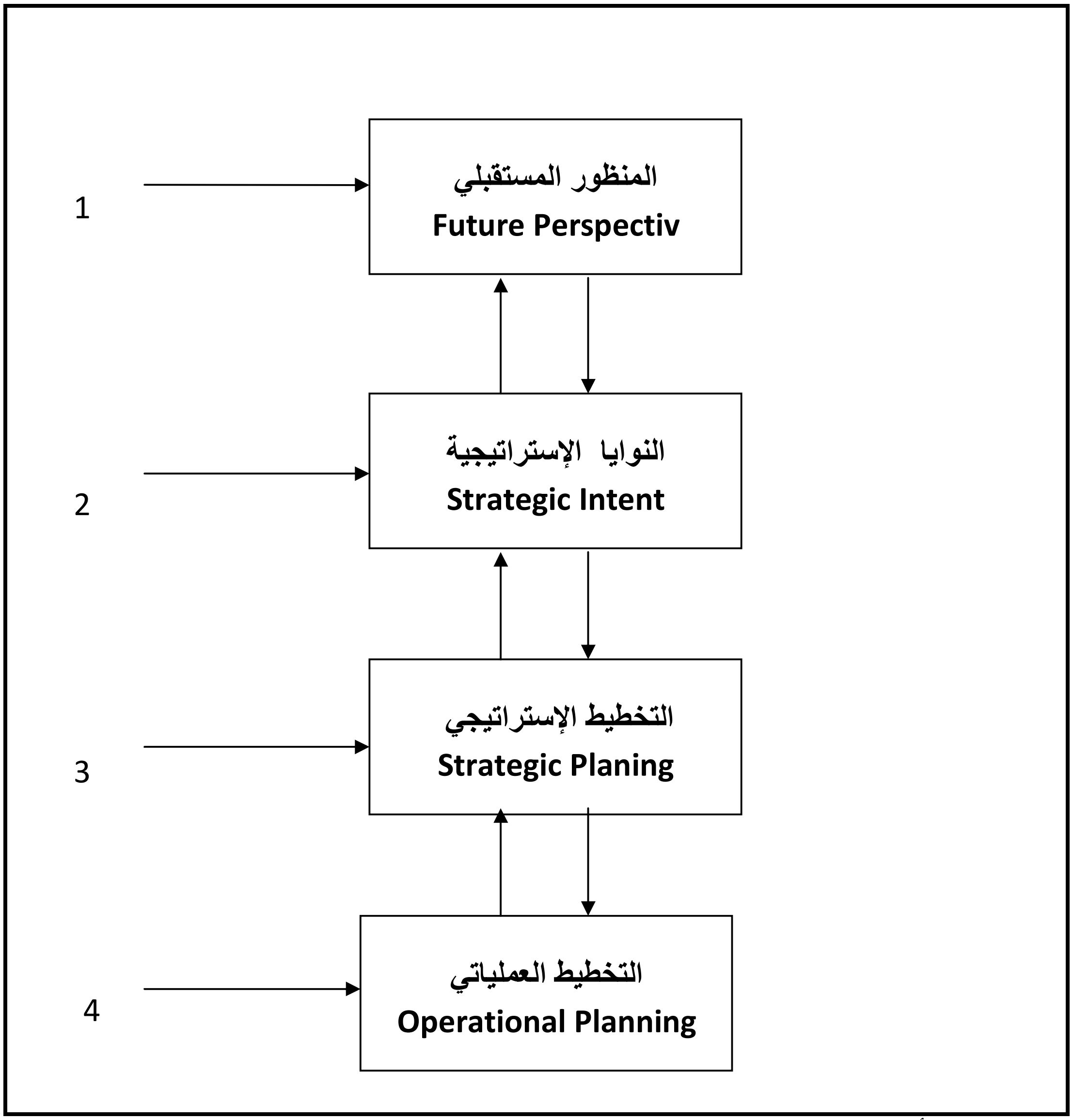
الأنموذج الثاني لديفس وإلسون (Davis. & Ellison ,1999): تم تطويره عام 1997 ويتضمن هذا الأنموذج ثلاث مراحل هي: التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والتخطيط العملياتي، كما يتضمن الأنموذج اقتراح عدد سنوات مناسب لكل مرحلة من المراحل، ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل (6) التالي:



شكل (6) الأنموذج الثاني لديفس وإلسون **Davis & Ellison** للتخطيط الإستراتيجي.

Source: Davis. & Ellison (1999), p:16.

النموذج الثالث لديفس وإليسون (Davis. & Ellison ,1999): تم تطويره عام 1999 وهو أنموذج معدل للأنموذجين السابقين، ويتكون من أربع مراحل هي: مرحلة المنظور المستقبلي، ومرحلة النوايا الإستراتيجية، ومرحلة التخطيط الإستراتيجي، ومرحلة التخطيط العملياتي، ويمكن توضيح هذا النموذج بالشكل رقم (7) التالي:

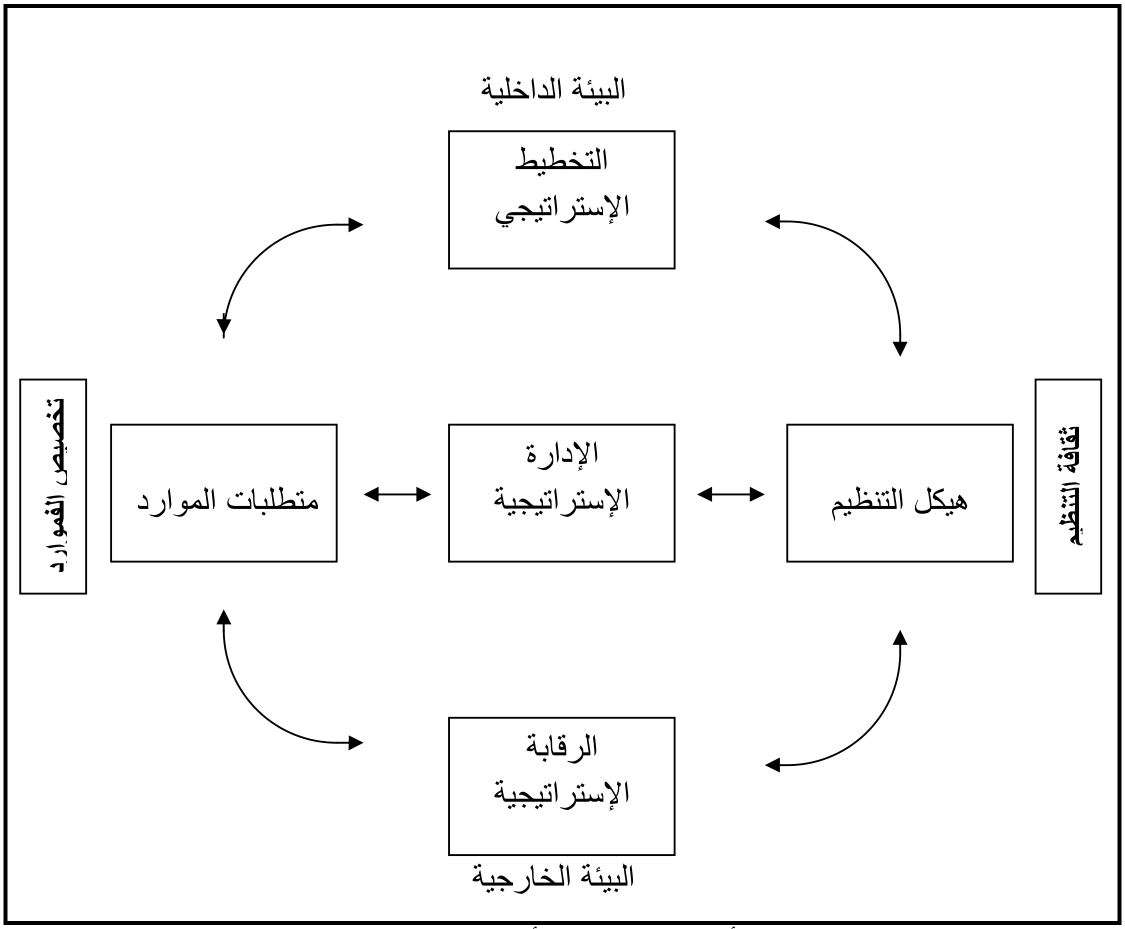


شكل (7) الأنموذج الثالث لديفس وإلسون **Davis & Ellison** للتخطيط الإستراتيجي.

Source: Davis. & Ellison (1999), p:19.

4- **أنموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية:** طور كل من روي وميسون وديكل ومان (Rowe, Mason, Dickel & Mann) مدخل نظامي لعمليات الإدارة الإستراتيجية، أشاروا فيه إلى أن الإدارة الإستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتهدف إلى تحقيق التناسب بين قدرات المنظمة وبيئتها الخارجية، كي يتم صياغة الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة مع المحافظة على قيمها، ويتكون هذا الأنموذج من أربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية هي:

التخطيط الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي، ومتطلبات الموارد، والرقابة الإستراتيجية. ويمكن توضيح هذه المراحل بالشكل رقم (8) التالي:(الغالبي وإدريس، 2015)



شكل (8) أنموذج العوامل الأربعة للإدارة الإستراتيجية.

المصدر: الغالبي وإدريس(2015)، ص:52.

5- **أنموذج كومف Kumpf للتخطيط الإستراتيجي عام 2004**: أوضح كومف (Kumpf, 2004) أن تنفيذ التخطيط الإستراتيجي يتضمن خمس خطوات رئيسة هي:

1- تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، باعتبارها أساس العمل والمرشد له.

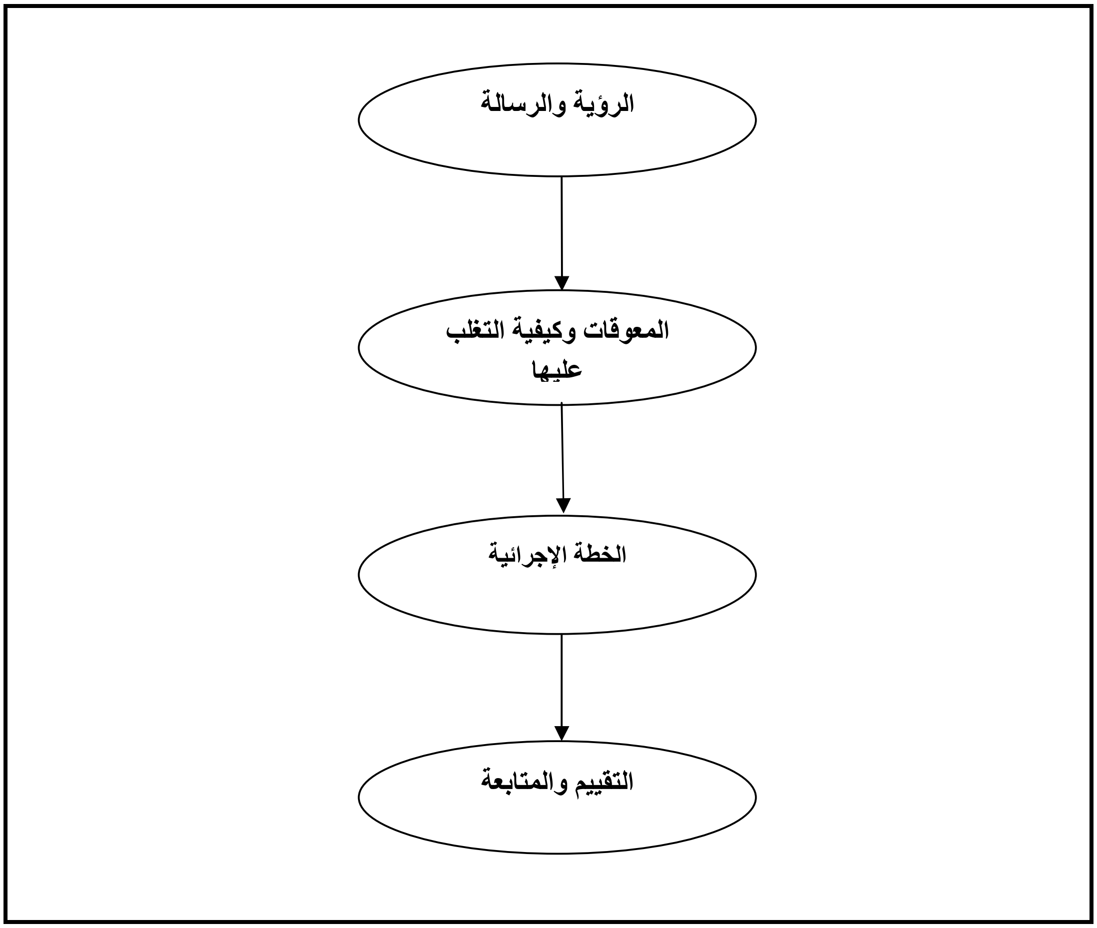
2- تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف.

3- تطوير مناهج واتجاهات جديدة لتجاوز المعوقات والتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة وتحول دون تحقيق الأهداف المرسومة.

4- بناء الخطة الإجرائية.

5- التقييم والمتابعة بصورة دورية ومنتظمة، وتتم إعادة عملية التخطيط الإستراتيجي إذا خرجت الخطة عن مسارها، أو طرأ تغير على الرؤية و الأهداف.

ومن مميزات هذا الأنموذج أنه يعمل على تحديد المعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمة،مع وضع البدائل المناسبة مما يسهل عملية التعامل معها والتغلب عليها، ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (9) التالي:



شكل (9) أنموذج كومف للتخطيط الاستراتيجي.

Source: Kumpf. W. A (2004), p:70.

المبحث الثاني: الأداء الإداري التربوي.

يتناول هذا المبحث الأداء الإداري من حيث: مفهومه ومكوناته، وأبعاده، ومجالات الأداء ومحدداته كما يتناول مداخل تطوير الأداء الإداري، وبعض الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية التي يمكن تبنيها لتطوير الأداء الإداري، ونبذة تعريفية بمكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

مفهوم الأداء ومكوناته:

يتميز مفهوم الأداء بأهمية بالغة في المجال الإداري، على مختلف المستويات، ويلقى اهتمام متزايد من الباحثين والمفكرين والممارسين للعمل الإداري في كافة المجالات ومن بينها الميدان التربوي.

ونظراً لأن الأداء مفهومٌ واسعٌ ومتطور يرتبط بظروف المنظمات والعوامل المؤثرة عليها من بيئتها الداخلية والخارجية، فقد اختلفت مفاهيم الأداء باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وبحسب المستويات والمعايير المتبناة من قبلهم، واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف الأداء.

يعرف الصرايرة (208،2011) الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب". ويعرفه النصر(77،2008) بأنه:" الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ".

ويعرف الباحث الأداء بأنه:" درجة إنجاز الفرد لمهامه الوظيفية المكلف بها ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار قيم وأخلاقيات المنظمة".

أما من حيث مكونات الأداء فيرى غربي وسلطانية وقيرة (129،2007) أن الأداء مكون من الفاعلية والكفاءة، وتشير الفاعلية لمدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، بينما تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات.

ويضيف حريم (2010) إلى البعدين السابقين بعد ثالث يجب مراعاته عند الحكم على أداء المنظمة، وهو:

الإنسانية: فبالإضافة إلى الفعالية والكفاءة، أصبح مدى اهتمام المنظمة بالعاملين فيها يؤخذ في الاعتبار حين الحكم على نجاح المنظمة، بحيث لا تستطيع أي منظمة الآن أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني.

ويرى نورث هاوس (Northhouse,2003) أن الأداء الإداري الفعال، يتم من خلال وصف السلوك القيادي ويرتبط بمقدرة القائد على تأدية مجموعة المهمات الآتية:

1- تحديد الأهداف المطلوبة والإجراءات ومتابعة التنفيذ.

2- تخطيط الأداء وتوضيح الأدوار والتفويض للصلاحيات، مع وضع توقعات واضحة لما يترتب على التنفيذ.
3- تسهيل صناعة القرار، وتطوير قدرات العاملين لممارسة الأدوار الوظيفية بما يحقق الأهداف.
4- تحقيق مستويات عالية لأداء المنظمة، وتعرف أسباب تراجع الأداء ومعالجة المشكلات للمحافظة على مستويات الأداء .
5- تقييم ومراجعة الأداء لنفسه وللعاملين معه، ورفع مستوى التوقعات الوظيفية، واختيار استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأداء المتميز.
6- تلبية حاجات العاملين، وتعرف متطلباتهم، والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، والسيطرة على الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين وتحسين مناخ العمل.
7- مقدرة القائد على تمثيل العاملين معه لدى الإدارات العليا، ورفع مطالبهم والمحافظة على حقوقهم، والتفاوض لضمان توفير احتياجات العمل من الموارد اللازمة، والتعاون والتواصل مع الوحدات الإدارية ذات الصلة.

ويشير العودة (2013) إلى أنه يتم تقويم الأداء من جوانب متعددة أهمها: ممارسة الكفايات، ممارسة الصلاحيات والواجبات، قياس فاعلية الأداء.

ويتضح مما سبق أن الأداء يتصف بالشمولية والاستمرارية، فهو يشمل كافة جوانب العملية الإدارية، و يحدد درجة نجاح المؤسسة، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

أبعاد الأداء:

تختلف وجهات النظر في تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، ففي الوقت الذي نجد فيه من يركز على الجوانب الاقتصادية للأداء فقط متجاهلاً بقية الجوانب، نجد أن هناك من ينظر للأداء نظرة شمولية تأخذ في الاعتبار كافة الجوانب الاجتماعية والتنظيمية، ويشير الداوي (2010) إلى أن أبعاد الأداء تتمثل في:

1- **البعد التنظيمي**: يقصد بالأداء التنظيمي الكيفية التي تعتمدها المؤسسة وآليات العمل في المجال التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، فيكون هناك معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء، يتعلق هذا القياس بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي، وهذه المعايير لها أهمية في تقويم الأداء، إذا تمكن المنظمة من تعرف الصعوبات التنظيمية في وقت مبكر من خلال ظاهرها الأولى، قبل أن تتم معرفتها من تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية.

2- **البعد الاجتماعي**: يشير هذا البعد إلى درجة الرضا عند العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتكمن أهمية هذا الجانب في احتمالية تأثر الأداء الكلي للمنظمة سلباً على المدى البعيد إذا تم التركيز على الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للموارد البشرية للمنظمة، وحيث أن جودة الأداء الإداري في المنظمة ترتبط بدرجة تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ فلابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة ويشمل ذلك كل ما له صله بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

مجالات الأداء الإداري:

تشمل مجالات الأداء الإداري للأفراد عدداً من المتغيرات والمؤشرات التي يمكن من خلالها تعرف الممارسات الإدارية السائدة وتقييمها، بحيث يمكن تحديد فاعلية الأداء الإداري وكفايته في المنظمات، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تسهم في تطويره، ويحدد أصيل (2000) هذه المجالات في:

1- **التعاون:** ويقصد به العمل مع الآخرين داخل المنظمة بفاعلية وبعيداً عن الإطار الرسمي، لتحقيق أهداف المنظمة.

2- **التحليل:** ويعني قدرة الفرد على تعف امتداد شبكة العلاقات الخاصة بالموضوع أو المشكلة من خلال جمع وربط ومقارنة المعلومات ذات الصلة بالموضوع.

3- **الموضوعية:** أي القدرة على اتخاذ القرار بموضوعية بعيداً عن التأثير الشخصي أو التحيز أو الانتقاء العشوائي للمعلومات.

4- **الحسم:** ويعني الاستعداد لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، وإصدار الأحكام، والمقدرة على الالتزام بتلك القرارات والأحكام.

5- **تحمل الضغوط:** ويقصد به المقدرة على الاستمرار في أداء المهام بنفس المستوى تحت تأثير الضغوط المختلفة، والعمل على مواجهة تلك الضغوط والتخلص منها بطريقة مقبولة للمنظمة وللفرد نفسه الآخرين.

6- **التوجه نحو خدمة الآخرين:** أي بذل الجهود اللازمة لتفهم متطلبات الآخرين داخل المنظمة وخارجها، وتوقع احتياجاتهم، والعمل على إشباعها.

7- **المقدرة على القيادة:** وتعني استخدام الأساليب والمهارات الذاتية للتأثير على الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

8- **قيادة الاجتماعات:** ويقصد بها استخدام الأساليب والمهارات الشخصية لتوجيه الاجتماعات نحو تحقيق أهدافها وإبقاءها في المسار المحدد لها.

9- **الإقنـاع:** المقدرة على استخدام المهارات القيادية والشخصية المناسبة في الاتصال مع الآخرين للحصول على موافقتهم على فكرة أو خطة أو نشاط ما.

10- **مراعاة مشاعر الآخرين:** ويقصد بها إدراك الآثار المترتبة على الآخرين نتيجة لأي ممارسة أو قرار يتخذ، واستخدام العبارات المناسبة التي تدل على فهم حاجات الآخرين، والعمل على إشباع تلك الحاجات.

محددات الأداء:

تعمل المنظمات على تطوير مستوى الأداء وهذا يتطلب تحديد مستوى الأداء وتعرُف العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، ويشير أجونيس (Aguinis ,2011) إلى ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء هي:

1- **المعرفة الصريحة:** وهي عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء، وتتضمن معلومات تتعلق بمتطلبات مهمة معينة، مبادئها، وأهدافها وتصريحاتها.

2- **المعرفـة الإجرائيـة:** وتتمثل في معرفة ما يتم، وكيف يتم، وتشمل المهارات الشخصية والإدراكية والطبيعية والمعرفية.

3- **الدافع:** يتضمن الدافع ثلاثة أنواع من السلوكيات:

أ- اختيار الأداء.

ب-اختيار مستوى المجهود.

ج-الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى من المجهود.

الأداء = معرفة صريحة × معرفة إجرائية × دافع.

إذا كان قيمة أي من هذه المعايير (صفر)؛ فإن قيمة الأداء ستكون (صفر).

مداخل تطوير الأداء الإداري:

يشير كامبل وداردیس وكامبل (Campbell, Dardis & Campbell ,2003) إلى وجود مداخل متنوعة لتطوير أداء قادة المنظمات الإدارية، أهمها:

1- **تطوير الخصائص الشخصية العامة:** يعمل هذا المدخل على مساعدة القائد الإداري على وضع نموذج ذاتي يتصف بالدقة والواقعية، عن طريق رفع مستوى تقدير الذات لدى القائد، وهذا يتطلب تبصير القائد بكيفية ممارسة أدواره الاجتماعية بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين وتمكينهم، وتجسيد قيم الواجب والمثابرة والنزاهة والمصداقية والإخلاص والتميز.

2- **تطوير مهارات مستقلة:** يتم العمل من خلال هذا المدخل على تطوير مهارات القائد الإداري في مجالات معينة مستقلة كالعلاقات الإنسانية، وإدارة الصراع، وإدارة الاجتماعات، والتخطيط للأداء، وإكساب القائد الإداري مهارات محددة يتطلبها المركز الوظيفي القيادي، وتمليها التحديات المرتبطة بعمل القائد.

3- **تطوير المهارات المعرفية:** هذا المدخل يهتم بتحسين القدرات المعرفية للقائد الإداري، وخاصة ما يتعلق باستشراف المستقبل والمشكلات المتوقعة وتحليلها، وتعرف الآثار المترتبة على القرارات المتخذة، والمرونة والمقدرة على التكيف، وتعزيز الثقة لدى القائد مع التأكيد على الالتزام بمبدأ التعلم المستمر.

4- **تطوير مهارات الاتصال**:الهدف من هذا المدخل تنمية مهارات القائد الإداري في التأثير على العاملين معه، وذلك بامتلاكه رؤية ملهمة حول مستقبل المنظمة، وترسيخ قيم العدل والنزاهة والتفوق وتنمية الولاء في نفوس العاملين في المنظمة، مما يتطلب مقدرة عالية على الاتصال والتواصل مع الآخرين لنشر رسالة وقيم المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

المبحث الثالث: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية.

أدى التقدم التقني والانفتاح الثقافي والاقتصادي بين الشعوب وظهور ما يعرف بالعولمة إلى فرض تحديات جديدة تواجه القائمين على الميدان التربوي تفرض عليهم البحث المستمر عن أساليب واتجاهات إدارية تربوية جديدة، لتوظيفها في الميدان التربوي، من أجل ذلك حرص القائمون على التربية والتعليم على الاستفادة من الأساليب والاتجاهات الإدارية المعاصرة التي ظهرت في إدارة الأعمال والإدارة العامة وتوظيفها في خدمة الميدان التربوي.

والاتجاهات المعاصرة في الإدارة عديدة ومتنوعة ولا يتسع المجال لحصرها، ومن أهم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية والتي تناولتها الدراسة ما يلي:

1. القيم وأخلاقيات العمل.

يحظى موضوع القيم والأبعاد الأخلاقية في أداء المنظمات بصفة عامة والمنظمات التربوية على وجه الخصوص باهتمام كبير، نتيجة لبعض الأزمات التي سببتها، بعض المنظمات، ومن التحديات التي تواجه مديري المنظمات الجانب الأخلاقي بحيث يجعل المنظمة أفضل من الناحية الأخلاقية، سواء من على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، ويرى توفلر Toffler المشار إليه في حريم (2009)، أن مما يساعد المنظمات على التعامل مع الضغوط المتزايدة هو: تبني قانون أخلاقي للسلوك (Ethical Code of Conduct)، ويتطلب أن تكون سياسات المنظمة وممارساتها وعملياتها وأنشطتها تعكس القيم الفاضلة والأخلاق الحسنة، وتعمل على تنميتها في نفوس العاملين.

وتتبنى كثير من الدول مواثيق أخلاقية تنظم العمل التربوي، إلا أن هذه المواثيق يجب أن يتم متابعة تفعيلها في الميدان التربوي على كافة المستويات الإدارية، وليس على مستوى المدرسة فحسب، أما الدول المتقدمة فقد تجاوزت هذه المرحلة إلى مرحلة أكثر تقدما باعتماد ما يعرف بميثاق المواطن كما هو الحال في بريطانيا، حيث جاء ميثاق المواطن بموجب مبادرة من رئيس الوزراء John Maijor في عام 1991 ليعيد المواطن كعميل ويعطي اهتماماً كبيراً لإدارة جودة الخدمات الحكومية، إذ عرض الميثاق لمجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها تحسين وتطوير جودة الخدمات الحكومية.

و يذكر جبرا و دويفيدي (Jabbra & Dwivedi, 2011)، أن هناك عدة طرق لأداء الأشياء عن طريق الالتزام بما أسماه هينيسي (Hennessy) بـ " الشفرة الجينية للسلوك"، والتي تتضمن القيم الآتية: الاستقامة، والحرص على البيئة، واحترام المنطق، والاستعداد لقول الحقيقة للقيادات

العليـا، والجاهزيـة لتنفيـذ التعليمـات مـا لـم يكـن فيهـا تجـاوز، وتقـدير المصـلحة العامـة العليـا، والإنصاف، واهتمام مطرد بالديمقراطية .

والالتزام الأخلاقي في كافة نواحي الحياة بما فيها العمل الإداري هو ما دعا إليه الدين الإسلامي الحنيف، ونزلت به الكتب السماوية المطهرة. وتشير الحبسية (2012) إلى أن هناك ثلاثة أفكار رئيسة يمكن التركيز عليها كمحتوى أساسي لإعداد القادة التربويين، هي:

1- توحيد دراسة الأخلاق وإدراجها ضمن برامج إعداد القياديين.
2- مساهمة الأخلاق في صنع القرارات الإدارية.
3- استخدام القوانين الأخلاقية من قبل القادة التربويين.

2. التخطيط الاستراتيجي التربوي.

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الاتجاهات التي تم توظيفها في الميدان التربوي حديثاً، والمنظمات التي استطاعت استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة انعكس ذلك على أدائها ايجابياً، لما يتمتع به التخطيط الإستراتيجي من خصائص تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها والوصول إلى التميز في الأداء. ويشير محمد (2011) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بمواصفات وخصائص تميزه عما سبقه من صور التخطيط أبرزها:

1- يقوم على رسم تصور مستقبلي في ضوء الاتجاهات القائمة لتحديد التوجهات الإستراتيجية.
2- يستند إلى رؤية لما يمكن تحقيقه من طموح، ورسالة تعمل على تحقيقها.
3- يقوم على أساس مسح البيئة الخارجية لتعرف الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية بغية تحديد نقاط القوة والضعف.
4- يبنى على أساس اختيار المسارات الإستراتيجية لمجالات الحركة و العمل، يتم ترجمتها إلى خطط تفصيلية.
5- يعتمد على مشاركة مختلف الجهود، وتعبئة الإمكانات والطاقات في إطار مشاركة مجتمعية فاعلة.
6- يشجع المبادرات الفردية لتطوير العمل، وينمي التفكير العام لدى كافة العاملين.
7- يؤكد على التميز من خلال الأداء المتميز، والإنجاز المستمر.
8- يتسم بالواقعية والمرونة والاستمرارية ويلتزم بها.
9- يعتمد على إدارة التدبير في التنفيذ والتقويم الذاتي.
10- يستند إلى تكوين ثقافة جديدة مبنية على الصراحة والصدق وتحمل المسؤولية.

11- يقوم على تصحيح نفسه أولاً بأول في المكان والوقت المناسبين بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة.

12- يركز على تحقق النتائج المرسومة، ويتخذها وسيلة لدعم مسارات التنفيذ، وفتح آفاق التطوير.

ولما يتسم به التخطيط الإستراتيجي من خصائص يتميز بها عن بقية صور التخطيط فإن على المنظمات التربوية تبني هذا الاتجاه، والعمل على توظيفه في مجال الإدارة التربوية، ولابد للقائد التربوي أن يمتلك مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي ويتطلب هذا إعداد القادة التربويين، ودعمهم بتوفير كافة المتطلبات ليتمكنوا من توظيف التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة التربوية.

3. الفاعلية في صناعة القرار واتخاذه.

يتوقف نجاح العملية الإدارية التربوية على مقدرة القائد التربوي على صنع القرار المناسب واتخاذه في الوقت المناسب، فالقرار الصحيح يؤدي إلى سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويجنبها المخاطر ويساعدها على تجاوز الأزمات مما يضمن بقاء المنظمة وتطورها، في حين نجد أن القرارات الغير فعالة تهدر موارد المنظمة وتهدد استمرار بقائها.

وتشير ريم الشريف (20012) إلى أن صناعة القرارات واتخاذها من المهام الجوهرية للقائد التربوي، حيث ترجع أهمية القرارات لأي منظمة إلى كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات وغيرها، ونتيجة لذلك أصبح النجاح الذي تحققه المنظمة التربوية يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على صناعة القرارات المناسبة واتخاذها.

وارتباط صناعة القرارات واتخاذها الوثيق بكافة جوانب العمل الإداري؛ يجعل كل عمل يستهدف تطوير الأداء الإداري، لابد أن يبحث في كيفية صناعة القرارات واتخاذها وتهيئة العوامل المناسبة للقائد التربوي التي تمكنه من صناعة قرارات ذات فاعلية عالية.

ويرى كنعان (2009) أن الفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد- حين الاختيار بين البدائل المتاحة- على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد ، والقرار الفعال يقوم على الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة بناءً على وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير بأكثر البدائل ملائمة، وهذا يتطلب تقدير سليم للواقع، وأن يتم القرار بناء على نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه وليس بناءً على نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية.

4. تمكين العاملين.

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات من القرن العشرين ولاقت قبولاً كبيراً في النصف الثاني من عقد التسعينات من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

يعرف كونجروكانيو نجو(Conger & Kanungo) المشار إليه في المغربي و مرزوق(2010) بأنه: "إجراء يؤدي إلى إيمان الشخص بقدراته الذاتية" ويرى السكارنة (2013) أن نتائج البحوث تشير إلى أهمية التمكين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في المنظمات فقد وجد أن هناك علاقة موجبة بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين، وبين الرضاء الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة، والإبداع . كما وجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف تمكين العاملين الذي بدوره يؤدي إلى ضعف الثقة بين العاملين والإدارة.

وتمكين العاملين له أثر ايجابي على أداء العاملين ومساهمة فاعلة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، بل أن التمكين يساعد العاملين على الإبداع ويشبع حاجاتهم بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين والمنظمة ككل، وذلك للخصائص التي يتصف بها، حيث يرى المغربي ومرزوق (2010) أن عملية التمكين تتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المداخل الإدارية الأخرى من أهمها:

1- **تبني ثقافة جديدة.**

يتطلب التمكين من العاملين درجة أكبر من المخاطرة في أداء الأعمال ويتطلب من الإدارة قبول أخطاء المرؤوسين، وعلى الإدارة أن تتبنى ثقافة عدم اللوم، فعند حدوث مشكلة ما في العمل يتناقش العاملين لإيجاد حل لها، وليس بشأن من يلقون عليه باللوم، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة تعليمية يبحث فيها العاملين عن بدائل لحل المشكلات وتصحيح الأخطاء دون الشعور بالخجل أو الانعزال.

2- **التركيز على الحلول أكثر من المشكلات.**

يعد التمكين مفهوم إيجابي وليس سلبي إذ يخاطب قوة الأشخاص وقدراتهم أكثر من العيوب، وبذلك تشكل عملية التمكين توجه نشط نحو حل المشكلات، كما يعد مدخلاً ثورياً أكثر من كونه إصلاحياً لحل المشكلات.

3- التمكين مفهوم ديناميكي.

يهدف التمكين إلى تقاسم القوة بين العاملين وعدم تركيزها في أيد عدد محدود من العاملين في المنظمة، وهذا يوجد الحاجة إلى تدريب العاملين على كيفية أخذ القوة من الآخرين وكذلك

كيفية إطلاق القوة من الآخرين. وهذا لا يتحقق إلا بتوافر الوسائل المدعمة وخاصة تفويض السلطات وتصميم الوظائف وسيادة الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، وسرعة استجابة وتكيف المنظمات مع التغيرات، وتبني هياكل تنظيمية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر وليس القواعد وسيادة التفكير الجماعي.

4- **التمكين مفهوم ديمقراطي.**

تساهم عملية التمكين في تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين من خلال إعادة توزيع القوة بين العاملين بدلاً من حصرها في يد مجموعة من الأفراد.

5- تحفيز العاملين.

يعمل التمكين على تحفيز العاملين وذلك بإشباع رغباتهم في السيطرة والتحكم والشعور بالمسؤولية، وذلك بمنح العامل حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يفجر الطاقات والقدرات الكامنة في الفرد ليحقق الإبداع والتفوق والتميز.

6- تكوين فرق عمل فعالة.

يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل يطلق عليها (فرق العمل الممكنة ذاتياً) وتعطى صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات، وتقوم هذه الفرق على شعار أنه لا يوجد أحد كامل ولكن الفرق تتمتع بالكمال، وهذه الفرق ضرورية للتميز في الأداء.

5. إدارة الموارد البشرية.

تسعى المنظمات التربوية إلى تطوير العمل الإداري التربوي ودراسة السبل والعوامل التي تساعدها على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، وتبذل جهود حثيثة في سبيل تطورها وتميزها، ويرى البرادعي(2008) إن تطوير الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، كما يشير الدليمي(2013) إلى أن مدخل الموارد البشرية من المداخل التي شاع استخدامها حديثاً، وأن هذا المدخل يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في نفس الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، فلا يمكن إشباع أحداها على حساب الأخرى.

لذلك تولي المنظمات المعاصرة أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تدريب العاملين فيها، والعمل على تلبية حاجاتهم، وقياس مستوى الرضاء الوظيفي لدى العاملين والعمل على تحسينه، ويعتمد هذا الاتجاه على فكرة أن الإنسان هو مصدر القيمة الحقيقة في العملية الإنتاجية، وأوردت رؤى قناديلي(2012) أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية :

1- التغيير السريع في أنماط التكنولوجيا.

2- تزايد الاتجاه نحو الديمقراطية.

3- تغير طبيعة وتركيب القوى العاملة وشدة المنافسة.

يتضح مما سبق أن القائد التربوي المعاصر يجب أن يكون قادراً على توظيف إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة التربوية وتحقيق الاستقرار للعاملين من خلال تلبية حاجات المنظمة، وحاجات العاملين، وتحقيق تطلعاتهم وآمالهم؛ بما يحفزهم على الاستمرار في العطاء والوصول بالمنظمة لمرحلة التميز.

6. التحسين والتطوير المستمر والتميز.

من الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات المعاصرة وتسعى إليها التميز، إذ نجد أن هذه المنظمات انتقلت من المنافسة إلى التميز فنجد التحالفات والاتفاقيات بين كبرى المؤسسات والشركات بهدف تحقيق التميز في الأداء، والمنظمات التربوية ليست بمعزل عن هذا العالم فالعمل على تحقيق التميز التربوي هوى أسمى مايمكن أن تسعى إليه، وهذا التميز لايمكن أن يتم دون العمل عل تحقيق التحسين والتطوير المستمر في أداء المنظمة التربوية.

ويشير باشيوة وأخرون(2013) إلى تميز إدارة التميز المؤسسي باستمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين لأن التميز هو تحدي للوضع الحالي، وإحداث للتغيير باستخدام عملية التعلم لإيجاد فرص الابتكار والتحسين، وتركز إدارة التميز على تحقيق المراكز العالمية للتميز، وتبني التطبيقات التي تحفز الأساليب الإبداعية وتنمي التجديد والتحسين.

وتقوم إدارة التميز بتشخيص الواقع لتعرف نقاط الضعف التي تمثل بدورها فرص للتحسين ونقاط القوة وفق التطورات الجديدة في معايير جوائز التميز، وتعمل على إعداد نخبة من فرق التحسين تعمل على حل المشكلات وتتغلب على معوقات تحقيق الأهداف.

ويرى آل سعود(2008) أن أهم المقومات التي تساعد في تحقيق التطوير والتحسين المستمر، هي:

1- تعزيز قيم المنظمة الأساسية وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر.

2- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم.

3- أن يكون التحسين مكوناً حيوياً من إستراتيجية العمل بالمنظمة.

4- بناء اتجاهات ايجابية لدى القادة والعاملين تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر.

5- تحديد أهداف واضحة لتحسين الأداء.

6- تصميم برامج تدريبية لكافة العاملين وذلك لأن التدريب المستمر من أهم عناصر تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

7- تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء، والعمل على حل المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف.

8- المتابعة المستمرة لآراء العاملين والمستفيدين خاصة ما يتعلق بالتحسين والتطوير.

9- الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية.

وبناءً على ما سبق فإن المنظمة التي تسعى للأداء المتميز يجب عليها تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورة مستمرة.

7. الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.

المنظمات الحديثة منفتحة على مجتمعاتها وبيئتها الخارجية، وتعمل على فتح آفاق التواصل مع المجتمع وعلى تأسيس نظام للاتصالات الداخلية والخارجية، تسعى دائماً لتحقيق احتياجات المجتمع الذي تعمل وفيه، ولديها التزام أخلاقي تجاه المجتمع، وهذا بدوره يعود بالنفع على المنظمة ويمكنها من تحقيق أهدافها، ويضمن لها استمرارها في حين أن المنظمة التي لا تلتزم بواجباتها تجاه المجتمع، تواجه صعوبات جمة في البقاء لمدة طويلة وتكون مهددة بالفشل وإن استمرت لفترة من الزمن فهي عليلة لا تكاد أن تتجاوز مشكلة إلا وتواجه أخرى وتعاني من عدم الاستقرار، ومن هدر لمواردها البشرية، وتفقد عملائها مما يعيق تطورها ويهدد بقائها و وديمومتها.

ويشير الدليمي (2013)، إلى أن المسؤولية الاجتماعية تُعدّ من أهم التحديات التي تواجه أي مشروع من مشاريع العمل الحديث، فالمجتمع يفرض على المنظمات العاملة الالتزام بمسؤوليات عديدة نحو المجتمع بصفة عامة، والبيئة الاجتماعية لها تأثير جوهري على أهداف المنظمة وسياساتها، والقرارات المتخذة، فلابد من تناسق أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع، وأن تساهم المنظمة في إشباع حاجات ورغبات المجتمع وتطوير المجتمع ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً.

ولكي تقوم المنظمة التربوية بمسؤوليتها تجاه المجتمع فإنها بحاجة إلى قائد حصيف يدرك أهمية التواصل مع المجتمع، ولديه المقدرة على تأسيس قنوات اتصال مناسبة للتواصل داخل المنظمة، وبين المنظمة والمجتمع المحلي، لتعرف احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها وتحقيقها، والاستفادة من الإمكانات المتاحة؛ مما يكسب المنظمة قوة تمكنها من التطور والقيام بدورها على أكمل وجه، وتستمد المنظمة في هذه الحالة قوتها من المجتمع مما يساعدها على التميز وليس فقط البقاء والاستمرار على قيد الحياة.

المبحث الرابع: مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

ليتم التعرف على البيئة التعليمية التي تعمل بها مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتقدير الدور التعليمي التربوي المنوط بها. يعرض الباحث فيما يلي نبذه مبسطة عن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية.

النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية:

من منطلق الرعاية الكريمة التي توليها الدولة للتعليم يتم العمل على مراجعة هيكل النظام التعليمي في المملكة وتطويره باستمرار، ولتحقيق مزيداً الانسجام والتكامل بين المؤسسات الوطنية التعليمية. أصدر خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود أمراً ملكياً برقم أ/67 وتاريخ 1436/4/9هـ (215/1/29م) بدمج وزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم.

ويواجه النظام التعليم السعودي كبقية الأنظمة التعليمية العربية مجموعة من التحديات التي يفرضها التقدم العلمي والانفتاح الثقافي والاقتصادي العالمي فيما يعرف بالعولمة، ومن أهم التحديات التي تواجه النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية زيادة الطلب على التعليم، وذلك نتيجة عدد من العوامل من أهمها التركيبة السكانية للمملكة، وتشير إحصائيات وزارة التعليم إلى أن عدد الطلبة في التعليم العام بلغ (5441480) في العام الدراسي 1435/1434هـ (1013/2012م) يدرسون في (35297) مدرسة، يقوم على تعليمهم (531553)معلماً ومعلمة، وبلغ عدد الطلبة المستجدون في المرحلة الابتدائية (177732) طالباً وطالبه، فيما بلغ عدد المستجدين في رياض الأطفال(101262) في نفس العام (وزارة التعليم،2015)، وهذا يشير إلى زيادة الطلب على التعليم في المملكة العربية السعودية، مما يتطلب من وزارة التعليم مضاعفة الجهود لتلبية هذا الطلب دون أن يؤثر ذلك على جودة العملية التعليمية المقدمة.

وإذا ما نظرنا إلى حجم الإنفاق على التعليم في المملكة العربية السعودية نجد أن ما تم تخصيصه لقطاع التعليم (يشمل التعليم العام والتعليم العالي وتدريب القوى العاملة) بلغ (217) مليار ويشكل حوالي (25%) من النفقات المعتمدة بالميزانية العامة للدولة للعام المالي 1437/1436هـ (2015م).(وزارة المالية،2015). وهذا يشير إلى حرص حكومة المملكة العربية السعودية على بناء الإنسان السعودي الصالح والمؤهل والاستثمار في تعليمه وتدريبه, ولكي يتم توظيف هذه الميزانيات لتحقيق الأغراض التي خصصت يجب الاهتمام بإدارة النظام التعليم للمملكة العربية السعودية وفق أسس إدارية تربوية متطورة تعمل على توجيه الموارد المالية والبشرية في وزارة التعليم نحو تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته.

مفهوم مكاتب التربية والتعليم وهيكلها الإداري:

فـي مطلـع عـام 1430هــ(2008م) أجـرت وزارة التربيـة والتعلـيم فـي المملكـة العربيـة السـعودية تعديلات علـى هيكلهـا الإداري، وكـان مـن ضـمن هـذه التعديلات تغييـر مسـمى مراكـز الإشراف التربوي إلى مكاتب التربية والتعليم، وذلك بقرار معالي وزير التربية والتعليم رقم 17/9 بتاريخ 1/3 /1430هـ، و قرار معاليه رقم 17/11 بتـاريخ 1430/1/3هـ القاضـي بـربط إدارات التربية في المحافظات، ومكاتب التربية والتعليم بإدارات العموم بالمناطق، وتحديد المهام الخاصـة بمكاتب التربية والتعليم.

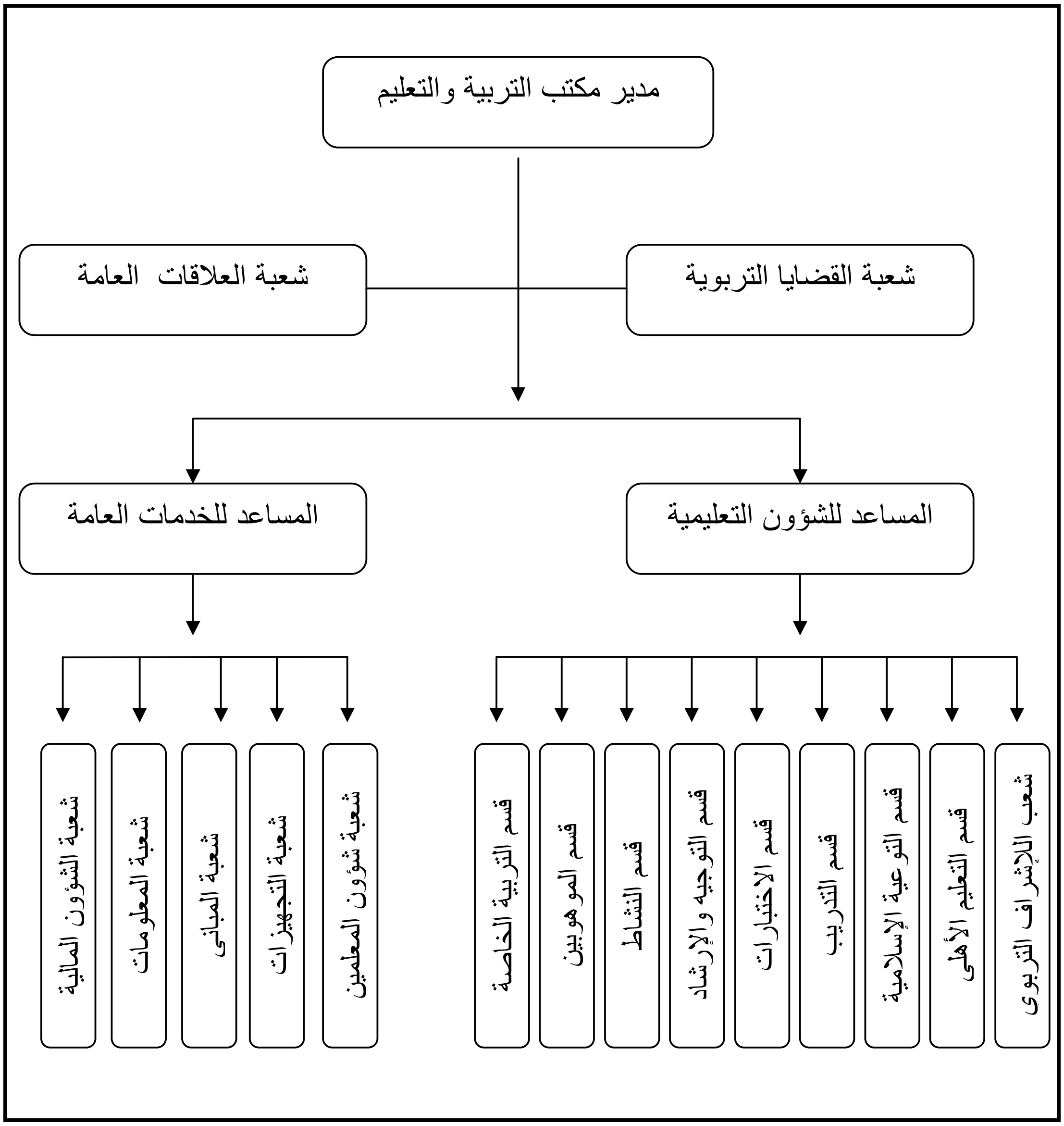
ويعـرف الـهذلول(2010،56) مكتـب التربيـة والتعلـيم بأنـه:" إدارة فرعيـة تهـتم بتطـوير الموقف التعليمـي بالمـدارس وتقويمـه لضـمان فاعليـة الأداء التربـوي والتعليمـي، ومسـاعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى".

في حين يعرف المحيذف (2013،8) مكاتـب التربيـة بأنهـا:"إدارة تعليميـة مصـغرة، تمثـل حلقة وصل بين الإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة التعليمية، والمدارس التابعـة لهـا بهـدف تطوير العملية التعليمية والتربوية من خلال الإشـراف والمتابعـة والتوجيـه والتـدريب والتقـويم فـي تلك المدارس؛ لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي".

ويشير دهيش والشلاش ورضوان(2009) إلى أن مكاتب التربية والتعليم ترتبط تنظيمياً بمدير عام التربية والتعليم وأن الهدف العام من هذا التنظيم هو: تطوير العملية التعليمية وتقويمهـا لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة إدارة التعليم بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى.

ونتيجة للتعديلات التي تمت ازدادت المهام الموكلة لمديري مكاتب التربية والتعليم وتمت بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي لهذه المكاتب باستحداث وحدات جديدة، منها شـعبة القضـايا التربوية وشعبة العلاقـات العامـة، واشـتمل الهيكـل الجديد علـى منصـب مسـاعد للخـدمات المسـاندة ومساعد لشؤون التعليمية والهيكل التنظيمـي لمكاتـب التربيـة والتعليم يشـبه بدرجـة كبيـرة الهيكـل التنظيمي لإدارات التعليم.

ويوضح الشكل (10) الهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم.



الشكل (10) الهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية..

المصدر: الهذلول(2013)، ص:57.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء عرضاً لأبرز الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: الاستراتيجيات التربوية، وأداء المدير التربوي، وتطوير الأداء الإداري التربوي، وتم ترتيب الدراسات تحت كل محور زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

1. الدراسات المتعلقة بتطوير الاستراتيجيات التربوية:

أجرى **لين وبشوب وويلسون** (Lane, Bishop, and Wilson, 2005) دراسة هدفت إلى دراسة عملية تطوير خطة إستراتيجية للمناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في وضع الخطة، مع مراعاة جميع المتغيرات في عملية صنع القرار واتخاذه، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية: أين نحن حالياً؟ وإلى أين نريد أن نصل؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ والإطار الزمني للخطة والتكلفة اللازمة والإمكانات المتاحة، وأن أسلوب التخطيط الإستراتيجي يمكن تكييفه بسهولة لمختلف المنظمات بما في ذلك المؤسسات التربوية والمناطق التعليمية، ويجب أن يكون لدى المجموعات المختلفة داخل المنظمة المقدرة على المساهمة تحليل مختلف المواقف ، وتحديد اتجاه سير المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

كما أجرت رقية **المعايطة** (2006) دراسة هدفت إلى تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر. اتبعت الدراسة المنهج المسحي التحليلي التطويري، وقامت الباحثة ببناء أداة لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، احتوت أربعة مجالات هي: تصميم بيئة العمل، وتنمية الأفراد، والبيئة الثقافية والمادية، والإدارة وزعت على مجتمع الدراسة المتكون من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة والبالغ عددهم (153) مديراً، وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في جميع مجالات الأداة.وتم اقتراح تصور ارجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها في المجالات الأربعة التي شملتها أداة الدراسة. كما تم تطوير إستراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر(الارجونوميكا)، وقد تم تناول كل مرحلة من مراحلها على حدة.

وأجرى **بيفزنر (pevzner,2006)** دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي في جامعة ولاية كنت (KSU)، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة ، أجرى مقابلات مع مسؤولين من مختلف المستويات في جامعة ولاية كنت، وقام بدراسة وتحليل وثائق التخطيط الإستراتيجي والخطط التنفيذية في وحدات الجامعة والتقارير السنوية. وأشارت الدراسة أن الخطة الإستراتيجية لا تجيب عن السؤال: "إلى أين نذهب؟" فقط بل أنها تسعى للإجابة عن سؤال: " كيف يتم تحقيق الأهداف؟".وهي ليست مجرد إعلان للعلاقة الخارجية، بل هي وثيقة عمل تصف وتوضح المهمة للجامعة والقيم الأساسية والرؤية للمبادئ الإستراتيجية، وأهمية المبادئ الإستراتيجية في إرشاد كافة الأقسام في تخطيط هذه الخطة وتنفيذها.وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية تشجع استقلالية القسم للقيام بالتخطيط الدقيق الذي يتفق مع المبادئ الإستراتيجية، وأكدت على أهمية المرونة والتجديد عند التنفيذ .

وقام **وليام وجاكوبس (William & Jacobs,2006)** بدراسة هدفت إلى تطوير إستراتيجيات تعليمية تساهم في دمج الأفكار الحديثة في نظام المدارس الثانوية الأمريكية، بهدف تطبيق برامج تربوية وتعليمية نوعية تعمل على إحلال التغيير المطلوب لمواكبة التغيرات المتسارعة في النظام التعليمي، وتركز الدراسة على هذا النوع من التفكير باعتباره طريقة مثلى لتطوير النظام التعليمي، واقترحت الدراسة عدداً من الاستراتيجيات التربوية والتعليمية التي يمكن تبنيها في هذه المدارس منها: صناعة قرارات تعليمية فعالة تستند إلى معلومات ومعرفة منظمة وليس إلى بيانات خام فقط، وممارسة إدارية لامركزية، ونشر ثقافة تقاسم المعرفة بين التربويين، والعمل بروح الفريق، وتطوير البحث العلمي وتشجيعه في المدارس للطلاب والمعلمين، وكذلك إتاحة فرص تعليمية متكافئة لجميع الطلاب دون تمييز.

أما دراسة منال **حسن (2008)** فقد هدفت إلى تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداتي الدراسة للكشف عن درجة ادارك كل من المديرين والمشرفين التربويين والمعلمين لمفهوم إدارة المعرفة واستخدامه في المدارس، وواقع إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمشرفين والمعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إدراك إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان كانت متوسطة على جميع المجالات، وجاءت درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان بدرجة متوسطة في جميع المجالات. وتم اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة

باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، وأوصت الدراسة بتبني هذه الإستراتيجية.

وقامت سهى **خطاطبة (2008)** بدراسة هدفت إلى اقتراح إستراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن من خلال تعرف واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن، وتعرف واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن، ليتم تطوير إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن، استخدمت الباحثة المنهج المسحي التطويري، تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن وتم اختيار عينة عشوائية عددها (2204) موزعين على (95) عميد و(78) نائب عميد، و(109) مساعد عميد، و(286) رئيس قسم، و(1635) عضو هيئة تدريس. وتم بناء أداتي الدراسة الأولى للكشف عن واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، احتوت ثلاثة مجالات هي: الإبداع في التدريس، الإبداع في خدمة المجتمع، الإبداع في البحث العلمي. والأداة الثانية للكشف عن واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية احتوت سبعة مجالات هي: إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع، إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف، إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات، إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة، إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار، إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات، إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين، وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية كانت منخفضة، وتم اقتراح إستراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن، وأوصت الباحثة بتبني الإستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية.

وأجرت أمل **المرايات (2008)** دراسة هدفت بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي التحليلي التطويري. وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمديرين المختصين، وتم اختيار عينة قدرها (522) مفردة إحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك متطلبات لبناء إستراتيجية لإدارة التغيير المقترحة تتمثل في تحديد الأهداف، ومعايير الجودة، والتشريعات التربوية، وتحليل الواقع التربوي في الإقليم، وتطوير الموارد البشرية، وتم بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير، كما كشفت الدراسة أن هناك صعوبات تتعرض بناء إستراتيجية لإدارة التغيير من وجهة نظر القادة التربويين، ومن أهم هذه الصعوبات ازدواجية الصلاحيات للتغيير.

وأجرى **بني أحمد (2009)** دراسة هدفت تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال تعرف درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية من حيث(الدقة، والشمول، والمرونة، والوضوح، والتوقيت المناسب والتكنولوجيا المستخدمة) لدى مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعديهم ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، والكشف عن الفروق في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات التي تعزي لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) لدى مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعديهم ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها حسب استجاباتهم، استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، ووزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية تكونت من(450) موظف، وأشارت نتائج الدراسة إلى درجة استخدام متوسط لجميع مجالات أداة الدراسة،وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة استخدام نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة. وتم اقتراح إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتوصية بتبنيها من قبل القادة التربويين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم.

قام **الشيخي (2009)** بدراسة هدفت اقتراح إستراتيجية للإشراف الفني في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تعرف واقع الإشراف التربوي المعمول به في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من حيث: أساليب الإشراف، وأساليب الاتصال، والممارسات الإشرافية، ومعوقات الإشراف من وجهة نظر مديري الإشراف ورؤساء مراكز الإشراف. ثم بناء الإستراتيجية المقترحة بالإجابة على الأسئلة التالية: ما الخلفية النظرية للإستراتيجية؟ وما مجالات عملية بناء الإستراتيجية؟ وما شكل إستراتيجية المقترحة؟ وما درجة فاعلية الإستراتيجية المقترحة حسب رأي الخبراء؟ استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي التطويري وقام ببناء أداة لغرض الدراسة شملت أربعة مجالات رئيسة هي: الأساليب الإشرافية المتبعة من قبل المشرفين، وأساليب الاتصال التي يتبعها المشرفين في التعامل مع المعلمين، والممارسات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين، والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات الإشراف التربوي ورؤساء ورئيسات مراكز الإشراف التربوي والبالغ عددهم (350) تم اختيار عينة بلغ عددها (240) موزعة على (35) مدير إشراف و(94) رئيس مركز إشراف و(32) مديرة إشراف و(79) رئيسة مركز إشراف، وأشارت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة واقع الإشراف الفني في

مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة في جميع المجالات، وتم اقتراح إستراتيجية للإشراف الفني في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

أما دراسة **الفايز (2011)** فكان هدفها تقديم إستراتيجية مقترحة لخصخصة بعض الخدمات التربوية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وذلك من خلال تعرف واقع خصخصة الخدمات التربوية في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، واهم التجارب العربية والعالمية في هذا المجال، والخدمات التربوية التي يمكن خصخصتها في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتعرف المتطلبات التنظيمية والتشريعية والاجتماعية اللازمة لخصخصة بعض الخدمات التربوية في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه: الوثائقي والمسحي، من خلال تحليل ما ورد في الأدب التربوي والإداري والدراسات السابقة والتقارير والإحصائيات والخطط ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة الميدانية ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (194) من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، و(57) مشاركاً من ممثلي الشركات التعليمية في القطاع الخاص، إضافة إلى (17) من القيادات التربوية المشاركين في المقابلة الشخصية، وكان من نتائج الدراسة أن قدمت الباحثة إستراتيجية مقترحة لخصخصة بعض الخدمات التربوية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، تم تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء والمختصين، تكونت من إطار مرجعي ورؤية ورسالة وقيم، وتم تحديد أهم القضايا الإستراتيجية التي يجب على وزارة التربية والتعليم مواجهتها، والهداف الإستراتيجية والسياسات اللازمة لتحقيقها، وأوصت الباحثة بتبني الإستراتيجية المقترحة وتطبيقها تدريجياً، ومراعاة تقييم نتائج التطبيق بصورة مرحلية، وتطوير الإستراتيجية بناء على النتائج.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإداري التربوي.

أجرى جولدبيرج (**Goldberg, 2001**) هدفت تعرف السمات المشتركة للقادة التربويين. قابل فيها (43) قائداً من ذوي التأثير المباشر، وغير المباشر على التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، أجريت المقابلات مع أشخاص لهم إنجازات تربوية دون النظر إلى انتماءاتهم العرقية أو توجهاتهم السياسية، وأشار الباحث إلى مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها القادة التربويين هي: الانطلاق من نظرية فلسفية راقية تحمل فكراً تطويرياً، ومعتقدات قابلة للتطبيق، مع وجود رؤية إستشرافية، والإيمان بأن ما يقوم به له أهمية ومردود نفعي على الآخرين. والشجاعة والقدرة على طرح الآراء التجديدية وإن كانت مخالفة لما هو سائد في المجتمع، واحتياج ذلك إلى إرادة صلبة، وتصميم دؤوب. والالتزام المجتمعي، وذلك بتعرف قضايا

المجتمع، وهمومه، ومشكلاته، والسعي لتحقيق مبادئ الحرية، والمساواة، وتعزيز الانجاز. وجدية الهدف والإصرار على تحقيقه مع الإدراك بأن الأهداف التربوية التطويرية تحتاج إلى وقت طويل، ولكنها تتحقق في النهاية. والمقدرة على توظيف المهارات الشخصية المنسجمة مع المهمات، ولتحقيق المزيد من الانجازات يتم تدريب القادة وتنمية مهاراتهم الأدائية، وفق مواهبهم، واستعداداتهم، وميولهم.

وأجرت ماروبا **زولر (Zoeller.2002)** دراسة هدفت تحديد الممارسات القيادية، والكفايات التقنية الضرورية في برنامج تدريبي لإعداد مديري التربية والتعليم، استخدمت الباحثة طريقة دلفي معدلة إذ كونت فريقين من الخبراء من مديري التربية والتعليم، وأساتذة الجامعات، وشملت تقييماً للممارسات القيادية، والكفايات التقنية التي تم تحديدها في دراسة أُجريت عام (1998) من قبل الدكتورة ليندا سكاربا، وذلك بإعطائها ترتيب أو وزن، وكانت أسئلة الدراسة كما يلي:

1- ما الممارسات القيادية والكفايات التقنية التي يعتبرها مديرو التربية والتعليم، وأساتذة الجامعات مهمة في إعداد البرنامج؟

2- كيف تختلف الممارسات القيادية والكفايات التقنية التي يعتبرها مديرو التربية والتعليم مهمة عن تلك التي تعتبر مهمة من وجهة نظر أساتذة الجامعات؟

3- هل اختلفت اجابات مديري التربية والتعليم، وأساتذة الجامعات في هذه الدراسة عن الاجابات التي جاءت في دراسة سكاربا (1998)؟

وكان من نتائج الدراسة أن المجموعتين اعتبرتا كفاية الاتصال أهم الممارسات القيادية، فيما يرى كل من مديرو التربية والتعليم والأساتذة أن اندماج المدير في عملية التعليم، والمناهج الدراسية أمر مهم جداً، ولم تكن الكفايات التقنية ضرورة من وجهة نظر كل من المديرين والأساتذة.

كما قامت بلاكلي **والس (Wallace. 2003)** بدراسة هدفت وصف وتحليل العمليات التي حدثت لتعيين مديرين جدد في عينة مختارة من المناطق التعليمية، خلال العام الدراسي (2001/2000)، باستخدام المنهج المسحي لجمع البيانات من رؤساء مجالس إدارات المدارس، فيما يتعلق بجمع الطلبات، ومقبلات المرشحين، وإجراءات البحث، والتكاليف، وطول مدة البحث والإعلانات، وعن ارتياحه للعمل مدير بعد عام من تولي المنصب، والهدف الثانوي للدراسة هو تحليل خصائص المدير في مناطق متفاوتة الحجم، والثروة، والتحولات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن المناطق التعليمية التي استغرقت وقتاً أطول في البحث عن مدير، والتزمت بمستويات تمويل أعلى، وتمتلك معلومات أعلى في البحث عن المدير، واستخدمت الإعلان عن

الوظيفة، حظيت بمديرين ناجحين بدرجة عالية، في حين أن مجموعة من المدارس التي تعاني من تغيير مستمر في إداراتها، لم تستخدم الخصائص التي تم تحديدها على أنها جزء من عملية بحث فعالة، ومن ضمن توصيات الدراسة ضرورة الإعلان عن الوظيفة المراد شغلها ،ولذلك لجذب مرشحين على درجة عالية من الكفاية.

أما دراسة **يدك (2005)** فهدفت تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، ومعرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها. استخدم الباحث المنهج المسحي المقارن أجريت الدراسة على مجتمع مكون من مديري التربية والتعليم في الأردن وعددهم(33) مديراً، وعلى عينة من رؤساء الأقسام عددهم (264) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تم تحديد قائمة بأهم الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم تألفت من (92) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة، الاتصال والعلاقات الإنسانية، إدارة المنظمة، تخطيط وتطوير المنهج، إدارة الموارد البشرية، إدارة التعليم، السياسة والسلطة التربويتين، القيم والأخلاق القيادية. ويمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن هذه الكفايات الإدارية بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

وأجرى **الزهراني (2008)** دراسة هدفت تعرف واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام ببناء استبانة لتحقيق غرض الدراسة، وزعت على جميع مديري المراكز، وعددهم (22)مديراً، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عددهم(314) مشرفاً تربوياً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي كانت بدرجة عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لتقديرات كل من المديرين والمشرفين في كل بُعد من أبعاد قيادة التغيير, وكانت الفروق لصالح مديري مراكز الإشراف التربوي.

وقامت شيري **لاندري (landry, 2009)** بدراسة هدفت تَعَرُّف الفرق في الإطار القيادي المُفضل لدى مديري المناطق التعليمية الذين تم تعيينهم، والذين تم انتخابهم، على أساس طريقة الاختيار والتي ارتكزت على معايير (العمر، والجنس، والعرق، والدرجة الأكاديمية، وسنوات من الخبرة في مجال التعليم، وسنوات الخبرة كمدير وسنوات الخبرة كمدير في المنطقة التعليمية

ذاتها، وحجم منطقة التعليمية التي عمل بها) في ألاباما، وفلوريدا، والميسيسبي، وهي الولايات الثلاث الوحيدة في الولايات المتحدة التي تنتخب بعض مديري المناطق التعليمية، وتعين آخرين، وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (145) مديراً بواقع (89) مديراً تم تعيينهم، و(56) تم انتخابهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المناطق التعليمية الأكثر إنجازاً في المقاطعات كانوا مديري مدارس نشطين، ووجود فروق دالة إحصائياً لأثر معايير (العمر، الجنس، العرق، الدرجة الأكاديمية، وحجم المنطقة) في البناء الإداري الهيكلي للمنطقة التعليمة، والتفاعل السياسي.

وأجرى **الهذلول(2010)** دراسة هدفت تعرف أهم الحاجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض،في المجالات التدريبية الثلاثة (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على مدير مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض وعددهم(9)، كما تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها (166) من المشرفين التربويين العاملين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، وكانت من نتائج الدراسة أن جميع مجالات الدراسة تقع في درجة احتياج عالية، يرى مديرو المكاتب بأن أهم حاجة تدريبية في مجال المعارف هي:(العلم بالأسلوب العلمي في حل المشكلات)، وفي مجال المهارات (ممارسة أساليب التشجيع والتحفيز)، وفي مجال الاتجاهات (الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة)، بينما يرى المشرفون بأن أهم حاجة تدريبية لمديري المكاتب في مجال المعارف هي(العلم بطريقة اتخاذ القرار، والعلم بأسس تقويم الأداء الوظيفي)، وفي مجال المهارات(ممارسة أساليب التشجيع والتحفيز)، وفي مجال الاتجاهات (الرغبة في تطوير المشرفين التربويين نحو الأفضل)، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالقيادات التربوية بتدريبهم والاهتمام باللقاءات التطويرية لمديري مكاتب التربية والتعليم، وأوصت الدراسة بإجراء دراسة تتناول بناء برنامج تدريبي لمديري مكاتب التربية والتعليم.

كما أجرى **ناصر(2010)** دراسة هدفت تعرف وقياس العوامل البشرية، والإدارية، والمادية، والبيئية المؤثرة سلباً في فعالية الأداء الإداري الفردي والجماعي للقيادات التربوية بمكاتب التربية في ضوء متغير: الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والعمر، وعدد الدورات التدريبية، وحجم مكتب التربية وذلك من وجهة نظر:مديري المكاتب، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام الإدارية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لهذا الغرض تم توزيعها على جميع مجتمع البحث والبالغ (204) فرداً، وكانت أهم النتائج أن أكثر المجالات تأثيراً في فعالية الأداء هو مجال العوامل المادية، يليه مجال العوامل الإدارية، ثم مجال العوامل البيئية، وأخيراً مجال العوامل البشرية. ومن أكثر العوامل البشرية تأثيراً في

فعالية الأداء هي: ضعف الرقابة الذاتية، تليها الوازع الديني، تم تغليب المصلحة الخاصة، أما أكثر العوامل الإدارية تأثيراً هي: تساهل الموظفين مع حالات الفساد الإداري، تليها عدم الالتزام بالمعايير الموضوعية في التعيين والترقية، ثم عدم وضوح الصلاحيات، أما أكثر العوامل البيئية تأثيراً هي: تأثير الوساطة، تليها ظاهرة الرشوة، ثم تأثير المحسوبية. كما أظهرت الدراسة في وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل في العوامل البشرية، بينما لاتوجد فروق ذات دلاله احصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في العوامل الإدارية، والمادية، والبيئية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع البحث في العوامل المؤثرة سلباً في فعالية الأداء الإداري تعزى لمتغير: الوظيفة، وسنوات الخبرة، والعمر، وعدد الدورات. وقد أوصت الدراسة بوضع مقاييس موضوعية شاملة لقياس مستويات أداء قيادات مكاتب التربية تراعي الظروف الخاصة بكل مديرية ليتم من خلالها التقييم الفعال والمستمر لأداء تلك القيادات.

وقام **رمزي(2013)** بدراسة هدفت تعرف درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث ببناء استبانة تظم ستة محاور للكشف عن تطبيق الإدارة بالشفافية، وزعت على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (16) مدير، وعلى عينة من المشرفين التربويين عددهم (260) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط، وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى، وتبعه اتخاذ القرارات، ثم الأداء والتقييم ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين ثم إجراءات العمل، وتلاه الشفافية بمجال المعلومات. وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة.

أما دراسة **القرشي (2013)** فقد هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، نهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، قام الباحث ببناء استبانة ذات بعدين يقيس البعد الأول واقع ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية، بينما يقيس البعد الثاني إسهام القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وزعت أداة الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم(160)

مديراً.من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، في حين أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية، والمالية، والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في حل مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرى **المحيذف(2013)** دراسة هدفت إلى تعرف واقع تفويض السلطة من مديري مكاتب التربية والتعليم للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين في تلك المكاتب، وتحديد أهم المعوقات التي تحد من تفويض السلطة والتوصل للحلول التي تسهم في تحسين درجة تفويض السلطة من مديري المكاتب إلى المشرفين التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتوزيعها على عينة تكونت من (175) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة تفويض السلطة من مديري مكاتب التربية والتعليم للمشرفين التربويين كبيرة، وأن من أبرز معوقات تفويض السلطة: كثرة الأعباء والأعمال على عاتق المشرفين التربويين، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري مكاتب التربية والتعليم، وضعف برامج التدريب، وعدم وجود حوافز لممارسة التفويض.

كما أجرى **الناجم(2013)** دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين، وكذلك تعرف معوقات ممارسة مديري مكاتب التربية بالرياض للدور القيادي في ضوء قيادة التغيير، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (103) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم بشكل عشوائي، ومن أهم نتائج الدراسة: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض لأدوارهم القيادية في ضوء قيادة التغيير درجة عالية بمتوسط حسابي(3.66). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء قيادة التغيير بدرجة متوسطة.

وقام **المحمادي(2015)** بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة للقيادة التشاركية، وتعرف مستوى الروح المعنوية لدى المشرفين التربويين، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية، والكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية التي تعزى لمتغيرات:(الخبرة، والمؤهل

العلمـي، والـدورات التدريبيـة). اسـتخدم الباحـث المـنهج الوصـفي الارتبـاطي، وقـام ببنـاء اسـتبانة مكونـة من محـورين المحـور الأول لتعـرف درجـة ممارسـة القيـادة التشـاركية لـدى مـديري مكاتـب التربية والتعليم، والمحور الثاني يقيس درجة الشعور بالروح المعنوية لدى المشرفين التربـويين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمـة وعددهم (188)مشرفاً، تم توزيع أداة الدراسة عليهم بأسلوب الحصـر الشـامل. وتوصـلت الدراسـة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية في جميع المجالات التي شملتها أداة الدراسة وهي: التحفيـز، والتخطـيط، وتفـويض السـلطة، وصـناعة القـرار. تبـين مـن نتـائج الدراسـة أن الـروح المعنويـة للمشـرفين كانـت بدرجـة عاليـة، وجـاءت عبـارة واحـدة بدرجـة متوسـطة هي"أننـي أحصـل علـى مكافئـات تناسـب مـا أقـوم بـه مـن إنجازات".كمـا تبـين وجـود علاقـة ارتباطيـة بـين تقـدير درجـات ممارسة مجالات القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية كمـا يراهـا المشـرفون وبـين درجـات تقديرهم لدرجة الروح المعنوية باستثناء "صنع القرار" والروح المعنوية غير دالة إحصائياً، ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية لـدرجات ممارسـة القيـادة التشـاركية والـروح المعنويـة تُعزى للمؤهل العلمـي والخبـرة والـدورات باسـتثناء مجـالي (تفويض السلطة، التحفيـز) والروح المعنوية فقد ظهرت الفروق لصالح الذين التحقوا بخمس دورات فأكثر،ومن أهم توصـيات الدراسة ضـرورة مشـاركة المشـرفين التربـويين فـي صـناعة القـرار واتخـاذه علـى مسـتوى مكاتـب التربية والتعليم.

3. الدراسات التي تتعلق بتطوير الأداء الوظيفي:

قامت بريسيلا **كناليس (Canales,2003)** بدراسة هدفت إلى اختيار الأنموذج الأكثر فاعلية فـي تطـوير الكفايـات الإداريـة لمـديري التربيـة والتعلـيم، مـن أجـل تحقيـق التطـوير المهنـي الفعـال. وتكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم في مركز الخدمات التربويـة فـي المنطقـة (20) في تكساس، ومن أهم نتائج الدراسة: استخدم أنموذج تطوير الفريق الموجه فردياً لتطوير كفايات القيادة، وكان أنموذج التطـوير لتحسين العمليـة الإداريـة أكثـر فاعليـة مـن أنمـوذج تطـوير الفريـق الموجه فردياً، في مجال التدريب لتطوير كفاية خدمة الجمهور. كمـا رأى مـديرو التربيـة والتعلـيم من حملة الدكتوراه أن التدريب أكثر فاعلية في تطوير كفايـات التخطـيط، وتوظيـف إسـتراتيجيات التغيير، وتأثيرها في تطوير عملية التحسين. بينما رأى مديرو التربية والتعليم من حملة الماجستير أن التدريب أكثر فاعلية في تطوير كفايات إعادة حل المشكلات المعقدة.

وأجرى **محمد(2005)** دراسة هدفت تصميم برنامج لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية يكون قادراً على تقليص الفجوة بين الأداء الإداري التربوي الممارس والمرغوب في ممارسته. ولتحقيق هذا الهدف عمل الباحث على تعرف مستوى الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، والكشف عن الفرق بين هذا المستوى ومستوى الأداء المرغوب في ممارسته من قبلهم، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة لقياس مستوى الأداء الإداري التربوي تكونت من (74) فقرة موزعة على (7) مجالات أساسية هي: التخطيط للأداء والموضوعية في الأداء واستخدام السلطة والمرونة في الأداء والعلاقات الإنسانية وصنع القرار ومساءلة الأداء. وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام في جميع المجالات التي شملتها أداة الدراسة. وبناء على نتائج الدراسة صمم الباحث برنامجاً لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية عرضت صيغته الأولية على مجموعة من الخبراء بهدف إثراء مضامينه ومحتوياته .

وأجرى **المشاقبة(2006)** دراسة هدفت تعرف دور جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية كإستراتيجية للتطوير الإداري في الأردن للدوائر والمؤسسات العامة التي تقدمت للحصول على الجائزة في المرحلة الأولى (2002-2004). تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الدوائر والمؤسسات العامة التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي في المرحلة الأولى وعددها (18) دائرة ومؤسسة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها(667) موظف من عشر دوائر ومؤسسات تم اختيارها بصورة قصدية لأهمية تعاملها مع المواطنين، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية متوسطة، وجاء ترتيب محاور الدراسة حسب درجة توافرها في الأجهزة الحكومية على النحو التالي: حل في المرتبة الأولى محور العمليات الإدارية، يليه محور إدارة المعرفة ومحور الإدارة المالية، ثم محور الأداء الإداري ، يليه محور إدارة الأفراد،ثم محور القيادة الإدارية بمتوسط وكانت جميع المحاور بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات عينة الدراسة لدور الجائزة يعزى للمتغيرات الديمغرافية ، الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للدخل، وأوصت الدراسة بالعمل على توسيع نطاق المؤسسات المشاركة في الجائزة واعتماد الجائزة كإستراتيجية وطنية للتطوير الإداري في الأردن.

كما أجرى **المصري(2007)** دراسة هدفت تعرف مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم من وجهة نظرهم.تكون مجتمع الدراسة من (878) فرداً من المحاضرين في الجامعات الفلسطينية ورؤساء الأقسام وتكونت عينة الدراسة من (283) فرداً منهم (200) محاضر و(83) رئيس قسم أكاديمي، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً، ويبدأ بالمشاركة بالعمل الجماعي ثم اتخذا القرارات على أساس الحقائق في المرتبة الثانية، فالقيادة الفعالة في المرتبة الثالثة، يليه التحسين المستمر والتميز في المرتبة الرابعة، فالتركيز على رضا المستفيد في المرتبة الخامسة، ثم التخطيط الإستراتيجي في المرتبة السادسة فالأخيرة، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري، وتبدأ بمعوقات تحقيق رضا المستفيد، ثم معوقات التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الثانية،فمعوقات التحسين المستمر والتميز في المرتبة الثالثة، فمعوقات المشاركة والعمل الجماعي في المرتبة الرابعة، فمعوقات القيادة الفعالة في المرتبة الخامسة، ثم معوقات اتخاذ القرار على أساس الحقائق في المرتبة السادسة والأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الجامعة في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر الكلية، والرتبة الأكاديمية في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وأجرى **الأحمد(2011)** دراسة هدفت تعرف أهم التجارب العالمية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، والكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، وتعرف معوقات تطبيقها، ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر مديري مكاتب التربية ومساعديهم والمشرفين التربويين، وتعرف درجة اختلاف استجاباتهم تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الدراسة على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض وعددهم(36) وعلى عينة من المشرفين التربويين بلغ عددهم (156) مشرفاً تربوياً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع محاور الدراسة تقع في درجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما يرى مديرو مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم

بأن محاور الدراسة تقع بدرجة موافقة (متوسطة)عدا محور "متطلبات الإدارة الإلكترونية" الذي حصل على درجة موافقة(عالية). ويرى أفراد الدراسة أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي قلة المخصصات المالية المخصصة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية. بينما يرى مديرو مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم بأن أهم عبارة في محور المتطلبات هي "الاهتمام ببرامج تدريب العاملين في مكاتب التربية والتعليم على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية، أما المشرفون التربويون فيرون أن أكثرها أهمية هو" نشر ثقافة التعامل الإلكتروني بين منسوبي مكتب التربية والتعليم.ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد الدراسة على محور"الواقع" ومحور"المعوقات" تعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- عدد الدورات)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على محور"المتطلبات" تعزى لمتغير العمل الحالي لصالح مديري المكاتب ومساعديهم.

أما **دراسة العساف والصرايرة (2011)** فقد هدفت تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميميات مقبولة، لتعرف طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيقها في البيئة التربوية. قام الباحثان ببناء استبانة تكونت من (129) فقرة تغطي عناصر الأنموذج المقترح الستة، وتم توزيعها على (120) فرداً من الخبراء والمختصين بالجودة، وأساتذة الإدارة التربوية، والمناهج، والقياس والتقويم، ومديري التربية، والإداريين العاملين في أسام وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس الأردنية والمعلمين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وبيان وجهة نظرهم حول العناصر المكونة للأنموذج المقترح، وتم من خلال الدراسة تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسة هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة.

وقام **أبا الخيل (2012)** بدراسة هدفت تطوير تصور مقترح للتطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وذلك من خلال تعرف واقع البيئة التنظيمية (من حيث البناء التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في مكاتب التربية والتعليم في ضوء مجتمع المعرفة، وتحديد معوقات التطوير التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، ومتطلباته، والاطلاع على الخبرات العربية والعالمية في مجال الإشراف التربوي والإدارة التعليمية التي يمكن الاستفادة منها في التطوير التنظيمي لمكاتب

التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ومن ثم التوصل للتصور المقترح، واستخدمت الدراسة لمنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث ببناء أداة الدراسة الميدانية وهي الاستبانة تم تطبيقها على عينة تألفت من (13) مديراً عاماً لإدارة التربية والتعليم، و(32) مديراً للتربية والتعليم (محافظة)، و(148) مديراً لمكتب التربية والتعليم و(690) مشرفاً في مكاتب التربية والتعليم، ومن أهم نتائج الدراسة: أن واقع البيئة التنظيمية في ضوء مجتمع المعرفة من حيث مجال البناء التنظيمي ومجال المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، بينما جاء واقع مجال الثقافة التنظيمية بدرجة عالية، أما أبرز معوقات التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة فكانت على النحو التالي: التزايد الكبير في سرعة التغير في المعرفة كماً وكيفاً، ضعف ارتباط خطط التنمية الشاملة بعملية إنتاج المعرفة، ضعف برامج تطوير المهارات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم، و قدم الباحث تصور مقترح للتطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة قائم على: منطلقات، وأهداف، ومبررات، مع وضع مراحل، ومتطلبات عند تطبيقه.

أما دراسة **قناديلي(2012)** فقد هدفت معرفة الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأجرت الدراسة في مدينة جدة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس رياض الأطفال بجدة والبالغ عددها (178) روضة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تضمنت (32) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: المهارات الإدارية، والمهارات التربوية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات الإدارية كانت ضعيفة، وجاء ترتيب محاور الدراسة كما يلي: جاء محور المهارات التربوية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.36)، وفي المرتبة الثانية جاء محور المهارات الإدارية بمتوسط قدره (2.22)، بينما جاء محور المهارات الفنية في المرتبة الثالثة بمتوسطة قدره(2.2)، وجاء محور المهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (2.07).

ومن الدراسات التي تناولت تحسين الأداء دراسة **الشريف (2013)** وقد هدفت دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ماهو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة

التطوير الإداري؟ ماهي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟ ماهي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي؟ قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من (29) فقرة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز البالغ عددهن (1264) موظفه، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (241) موظفة، وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي: طول الإجراءات المتبعة وتعقيدها، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال العرض لما تضمنته الدراسات السابقة نجد أنه يمكن تصنيف هذه الدراسات من حيث أهدافها إلى ثلاث مجموعات:

تناولت **المجموعة الأولى** تطوير الاستراتيجيات التربوية، ومن هذه الدراسات دراسة لين وبشوب وويلسون (Lane, Bishop, and Wilson, 2005) التي هدفت تطوير خطة إستراتيجية للمناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة المعايطة (2006) التي هدفت تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر، وكذلك دراسة **وليام وجاكوبس (William & Jacobs,2006)** فقد هدفت تطوير استراتيجيات تعليمية تساهم في دمج الأفكار الحديثة في نظام المدارس الثانوية الأمريكية، و دراسة بيفرنز (Pevzner,2006) التي هدفت تعرف درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وخطط التنفيذ في الأقسام في جامعة ولاية كنت، وهدفت دراسة حسن(2008) تطوير إستراتيجية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة بعمان، ودراسة المرايات(2008) فقد هدفت اقتراح إستراتيجية تربوية لإدارة التغيير في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك دراسة الفايز(2011) فقد هدفت اقتراح إستراتيجية لخصخصة بعض الخدمات التربوية في المملكة العربية السعودية.

في حين أن **المجموعة الثانية** من الدراسات السابقة تناولت أداء المدير التربوي والكفايات الإدارية اللازمة، ومن هذه الدراسات دراسة جولدبيرج(Goldberg,2001) والتي هدفت تعرف تعرف الخصائص التي يشترك فيها القادة التربويين، ودراسة زولر (Zoeller,2002) التي هدفت

تحديد الممارسات القيادية والكفايات التقنية الضرورية في برنامج تدريبي لإعداد مديري التربية والتعليم، ودراسة والس(Wallace,2003) والتي من أهدافها تحليل خصائص المدير التربوي في مناطق متفاوتة الحجم، ودراسة يدك(2005) التي هدفت تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن ودرجة ممارستهم لها، ودراسة الزهراني(2008) التي هدفت تعرف واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، ودراسة الهذلول (2010) التي هدفت تعرف الحاجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض من وجهة نظرهم ونظر المشرفين التربويين، ودراسة ناصر(2010) وكان هدفها تعرف وقياس العوامل البشرية، والإدارية، والمادية، والبيئية المؤثرة سلباً في فعالية الأداء الإداري الفردي والجماعي للقيادات التربوية بمكاتب التربية، و دراسة رمزي (2013) التي هدفت تعرف درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، والقرشي(2013) التي هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف للقيادة التشاركية، ودراسة المحيذف(2013) إذ هدفت تعرف واقع تفويض السلطة من مديري مكاتب التربية والتعليم للمشرفين التربويين بمدينة الرياض، ودراسةالناجم (2013) التي هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين.

أما **المجموعة الثالثة** من الدراسات السابقة فقد هدفت تطوير أداء الإداري التربوي ومن هذه الدراسات دراسة كناليس(Canales,3003) التي هدفت اختيار الأنموذج الأكثر فعالية في تطوير الكفايات لمديري التربية والتعليم في مدينة تكساس، ودراسة محمد (2005) وقد كان هدفها تصميم برنامج لتطوير الأداء الإداري لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، ودراسة المشاقبة(2006) التي هدفت تعرف دور جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية كإستراتيجية للتطوير الإداري في الأردن، ودراسة المصري(2007) وكان هدفها تعرف مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم من وجهة نظرهم، ودراسة الأحمد(2011) وهدفها تعرف أهم التجارب العالمية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية والكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض وتعرف معوقات تطبيقها، ودراسة العساف والصرايرة(2011) حيث هدفت تقديم أنموذج لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ودراسة أبا الخيل(2012) إذا هدفت تطوير تصور مقترح للتطوير

التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، ودراسة قناديلي(2012) التي هدفت معرفة الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ودراسة الشريف(2013) التي هدفت إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

ساهمت الدراسات السابقة في إثراء البعد النظري المتعلق بجوانب الدراسة و استفاد الباحث من اطلاعه على هذه الدراسات في تطوير أداة الدراسة، وتعرف بعض المتغيرات التي تؤثر في أداء مديري مكاتب التربية والتعليم، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحليل نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت جانب الاستراتيجيات تم تعرف بعض النماذج المتعلقة بالاستراتيجيات، وكيفية بنائها، ومراحلها، واستفاد الباحث من هذه الخبرات في تطوير الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

والدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب بينما تختلف عنها في جوانب أخرى فهي تتفق مع دراسات المجموعة الأولى بأنها تهدف إلى بناء إستراتيجية تربوية، وتتفق مع دراسات المجموعة الثانية في أنها تهدف أيضاً تشخيص واقع أداء القادة التربويين، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات المجموعة الثالثة في أنها تهدف إلى تطوير أداء القادة التربويين.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تبنيها لاتجاهات تربوية معاصرة يتم قياس أداء مديري مكاتب التربية في ضوءها تختلف عن ما تناولته تلك الدراسات، كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات التي تناولت مديري مكاتب التربية والتعليم بأن هذه الدراسة تهدف إلى تطوير إستراتيجية لتطوير أدائهم بينما اقتصرت تلك الدراسات على تشخيص وقياس أداء مديري مكاتب التربية فقط دون تطوير لأدائهم، وتتميز عنها في مجال التطبيق، وفي الاتجاهات التربوية التي تتبناها للتطوير وسعى الباحث من خلال الدراسة إلى عرض بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة التي يمكن للمكاتب التربية والتعليم أن توظفها في الميدان التربوي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات المستخدمة وطريقة بنائها وصدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

هذه دراسة مسحية تطويرية.هدفت إلى تطوير إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم، ومساعديهم ، ولخصوصية عملية التطوير مرت الدراسة بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بتطوير الإستراتيجية.

وتم في هذه المرحلة استعراض المصادر والمراجع واختيار ما يناسب من الأدب النظري لموضوع الدراسة، في مجال تطوير أداء المديرين، والاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة.

المرحلة الثانية: فرز الأسس التي تبنى عليها الإستراتيجية، واستنباط المتغيرات وعلاقتها ببعض.

تم في هذه المرحلة فرز الأسس والمتغيرات اللازمة لبناء الإستراتيجية، وتعريفها وإيضاح علاقتها ببعض، من خلال تحليل الأدب المتضمن الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة في مجال تطوير أداء المديرين التربويين.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات عن واقع أداء مديري مكاتب التربية، ومساعديهم من عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الشعب الإشرافية والوحدات، والمشرفين التربويين العاملين في مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي (2015/2014) والبالغ عددهم (3240) مشرفاً تربوياً.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية بلغ عددها(550) مفردة إحصائية أي بنسبة 17% من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع (550) استبانة، واسترداد ما مجموعه (463) استبانة وتم إسبعاد ثلاث استبانات لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبانات (460) وبذلك تكون نسبة الاسترداد 84%، ويوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، والخبرة في العمل القيادي، والمركز الوظيفي.

جدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة في العمل القيادي والمركز الوظيفي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	280	60.9
	دراسات عليا	180	39.1
	المجموع	460	100.0
الخبرة في العمل القيادي	أقل من 5 سنوات	164	35.7
	من 5 إلى أقل من10	116	25.2
	10 سنوات فأكثر	180	39.1
	المجموع	460	100.0
المركز الوظيفي	مشرف تربوي	336	73.0
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	124	27.0
	المجموع	460	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة المبينة في الملحق (3) للكشف عن واقع أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء مراجعة الأدب التربوي في مجال أداء المدير والاتجاهات المعاصرة لتطوير أداءه، وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات ذات الصلة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تشمل: المؤهل العلمي، والخبرة في العمل القيادي، والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: مقياس لدرجة أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم من وجهة نظر العاملين معهم، ويتكون من (79) فقرة موزعة على (7) مجالات على النحو التالي:

1- مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي، ويستدل عليه من الفقرات من(1-14).
2- مجال التخطيط الاستراتيجي، ويستدل عليه من الفقرات من(15-28).
3- مجال صناعة القرار واتخاذه، ويستدل عليه من الفقرات من(29-38).

4- مجال التمكين الإداري، ويستدل عليه من الفقرات من(39-48).

5- مجال إدارة الموارد البشرية، ويستدل عليه من الفقرات من(49-59).

6- مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز، ويستدل عليه من الفقرات من(60-70).

7- مجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع، ويستدل عليه من الفقرات من(71-79).

ويقابل كل فقرة قائمة من الخيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) على النحو التالي: عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً.

صدق وثبات الأداة:

1- صدق المحكمين.

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (الملحق 1) على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (14) محكماً من أساتذة الجامعات المتخصصين في المجالات التربوية (الملحق 2)، وذلك لتعرف درجة ملاءمة الفقرات وانتمائها للمجال الذي تندرج تحته، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، واقتراح التعديل المناسب، وبعد استعادة الاستبانات من المحكمين قام الباحث بأخذ ملاحظات ومقترحات المحكمين، وعليه تم اعتماد جميع المجالات، مع إجراء تعديلات لغوية بسيطة في بعض الفقرات، وتم حذف فقرة من المجال الأول وإضافة فقرتين للمجال السادس بحيث أصبح عدد فقرات الاستبانة (79) فقرة بعد أن كانت (78) فقرة، ويبين الملحق(3) أداة الدراسة في صورتها النهائية.

2- **صدق الاتساق الداخلي**

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الأداة، بتوزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) مشرفاً من خارج عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2) معاملات ارتباط فقرات كل مجال بالدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامـــــــل الارتباط
القـيم وأخلاقيــات العمــل التربوي	1	0.780**	8	0.819**
	2	0.598**	9	0.793**
	3	0.852**	10	0.847**
	4	0.836**	11	0.870**
	5	0.851**	12	0.709**
	6	0.827**	13	0.774**
	7	0.847**	14	0.857**
التخطيط الإستراتيجي	15	0.769**	22	0.806**
	16	0.876**	23	0.788**
	17	0.865**	24	0.803**
	18	0.793**	25	0.795**
	19	0.851**	26	0.674**
	20	0.837**	27	0.825**
	21	0.875**	28	0.729**
صناعة القرار واتخاذه	29	0.790**	35	0.904**
	30	0.831**	36	0.695**
	31	0.854**	37	0.894**
	32	0.920**	38	0.918**
	33	0.890**	39	0.812**
	34	0.892**		
التمكين الإداري	39	0.851**	44	0.893**
	40	0.817**	45	0.884**
	41	0.933**	46	0.859**
	42	0.901**	47	0.879**
	43	0.899**	48	0.859**
إدارة الموارد البشرية	49	0.793**	55	0.892**

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
	50	0.843**	56	0.826**
	51	0.841**	57	0.890**
	52	0.847**	58	0.935**
	53	0.837**	59	0.778**
	54	0.852**		
التحسين والتطوير المستمر والتميز	60	0.887**	66	0.839**
	61	0.832**	67	0.845**
	62	0.797**	68	0.876**
	63	0.732**	69	0.834**
	64	0.856**	70	0.932**
	65	0.809**		
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	71	0.906**	76	0.812**
	72	0.918**	77	0.850**
	73	0.881**	78	0.905**
	74	0.857**	79	0.917**
	75	0.872**		

** دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

3- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الأداة على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) مشرفاً تربوياً من خارج عينة الدراسة، وتم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الأداة وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3) قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الأداة.

المجال	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	0.88
التخطيط	0.87
صناعة القرار واتخاذه	0.89
التمكين الإداري	0.92
إدارة الموارد البشرية	0.92
التحسين والتطوير المستمر والتميز	0.87
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	0.90

يبين الجدول(3) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الأداة والتي تراوحت بين (0.87) و(0.92) وهذه المعاملات مناسبة لأغراض الدراسة.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

تم تقسيم واقع أداء مديري مكاتب التربية والتعليم إلى ثلاثة درجات أو مستويات: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة؛ استناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت فقد أعطي البديل (عالية جداً) خمس درجات، والبديل (عالية) أربع درجات، والبديل(متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (منخفضة) درجتان، والبديل (منخفضة جداً) درجة واحدة.

ولتحديد طول الفئة تم استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا- القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = (5-1)/3 = 4/3= 1.33$$

وبذلك يكون تحديد مستويات درجة الأداء وفق الجدول رقم (4) التالي:

جدول (4) تحديد مستويات درجة الأداء

المدى	درجة الأداء
من 1 إلى 2.33	منخفضة
أعلى من 2.33 إلى 3.66	متوسطة
أعلى من 3.66 إلى 5	مرتفعة

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجالات الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة.
- لوصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتتحقق من ثبات الأداة.

المرحلة الرابعة:

بناء الإستراتيجية بالاعتماد على الأدب النظري والذي يشمل ما كتب عن الموضوع في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية، ضمن الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الخلفية النظرية للإستراتيجية.

الخطوة الثانية: الشكل العام للإستراتيجية والمراحل تمر بها، من خلال الإجابة عن السؤال الثالث.

الخطوة الثالثة: تصديق الإستراتيجية، من خلال الإجابة عن السؤال الرابع.

المرحلة الخامسة :

تقديم الإستراتيجية بشكلها النهائي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على:"ما مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر العاملين معهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة قياس واقع أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم، وتم ترتيبها حسب متوسطاتها تنازلياً والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في كل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	3.79	0.82	1	مرتفعة
التمكين الإداري	3.73	0.99	2	مرتفعة
صناعة القرار واتخاذه	3.65	0.92	3	متوسطة
إدارة الموارد البشرية	3.64	0.94	4	متوسطة
التخطيط الاستراتيجي	3.56	0.79	5	متوسطة
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	3.50	0.98	6	متوسطة
التحسين والتطوير المستمر والتميز	3.41	0.94	7	متوسطة
جميع المجالات	3.61	0.76	درجة أداء متوسطة	

كما يتضح من الجدول (5) فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لجميع مجالات الدراسة (3.61)، وهذا يدل على أن مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أن مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم

كان بدرجة مرتفعة في مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي، ومجال التمكين الإداري، وبدرجة متوسطة في بقية المجالات التي شملتها الدراسة، حيث حصل مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.79) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال التمكين الإداري بمتوسط حسابي قيمته (3.73) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، ثم مجال صناعة القرار واتخاذه بمتوسط حسابي قيمته (3.65) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي قيمته (3.64) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، ثم مجال التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي قيمته (3.56) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة، يليه مجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع بمتوسط حسابي وقيمته (3.50) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة ، بينما حصل مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (3.41) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: القيم وأخلاقيات العمل التربوي.

حصلت إجمالي فقرات هذا المجال على متوسط حسابي قيمته (3.79) ودرجة أداء مرتفعة، وهذا يدل على أن أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة مرتفعة، وبينت نتائج الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي تراوحت بين (3.16 – 4.21)، حيث حصلت الفقرة (9) "يعامل الجميع باحترام" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.21) ودرجة أداء مرتفعة، كما حصلت معظم الفقرات الأخرى على درجات أداء مرتفعة ، بينما حصلت الفقرات(11،10،14) على درجات أداء متوسطة كان أدناها الفقرة (10) "لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه أمام الآخرين" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.16). ويبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في مجال: القيم وأخلاقيات العمل التربوي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
9	يعامل الجميع باحترام.	4.21	1.022	1	مرتفعة
13	يتصف بالأمانة.	4.20	0.819	2	مرتفعة
8	يحافظ على أسرار الآخرين.	4.02	1.051	3	مرتفعة
6	يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	3.91	1.073	4	مرتفعة
2	يُطبق القوانين والأنظمة المعمول بها.	3.90	0.898	5	مرتفعة
1	يؤكد على تفعيل ميثاق أخلاقيات العمل التربوي.	3.87	0.978	6	مرتفعة
3	يعمل على تنمية الانتماء للمؤسسة التربوية في نفوس العاملين.	3.84	1.005	7	مرتفعة
4	يتعامل مع العاملين بموضوعية (دون النظر لانتماءاتهم المختلفة).	3.83	1.123	8	مرتفعة
12	يصدق في تعامله مع الآخرين.	3.82	0.933	9	مرتفعة
7	يحقق مبدأ الشفافية في العمل بالقدر الذي لا يضر بخصوصية الآخرين.	3.71	0.953	10	مرتفعة
5	يؤكد على حرية إبداء الرأي داخل المؤسسة التربوية.	3.67	1.057	11	مرتفعة
14	يعدل في توزيع المهام على العاملين بالمؤسسة.	3.58	1.116	12	متوسطة
11	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.	3.32	1.064	13	متوسطة
10	لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه أمام الآخرين.	3.16	1.136	14	متوسطة
	جميع فقرات المجال	3.79	0.821		مرتفعة

المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي

حصلت إجمالي فقرات هذا المجال على متوسط حسابي قيمته (3.56) ودرجة أداء متوسطة، وهذا يدل على أن أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في مجال التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط الإستراتيجي بين (3.25 – 4.10)، حيث حصلت معظم الفقرات على درجات أداء متوسطة كان أعلاها الفقرة رقم (26) ونصها "يبني خطة لمكتب التربية والتعليم تنسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم والسياسة التعليمية للدولة" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.10)، وحصلت الفقرة (18) "يشرك العاملين معه في إعداد الخطط" في المرتبة الثانية بمتوسط قيمته (3.86) ودرجة أداء مرتفعة، تليها الفقرتان رقم (22) "يصوغ رسالة واضحة لمكتب التربية والتعليم معلنة للجميع"، ورقم (24) "يصوغ أهدافاً في الخطة قابلة للقياس".بمتوسط أداء قيمته (3.7) لكل منهما، في حين حصلت باقي الفقرات على درجات أداء متوسطة كان أدناها الفقرة (17) "يعمل على استشراف المستقبل لتعرّف الأحداث المستقبلية المؤثرة في العمل" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.25)، ويبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال التخطيط الإستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في مجال: التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
26	يبني خطة لمكتب التربية والتعليم تنسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم والسياسة التعليمية للدولة.	4.10	0.898	1	مرتفعة
18	يشرك العاملين معه في إعداد الخطط.	3.86	0.999	2	مرتفعة
22	يصوغ رسالة واضحة لمكتب التربية والتعليم معلنة للجميع.	3.70	1.034	3	مرتفعة
24	يصوغ أهدافاً في الخطة قابلة للقياس.	3.70	0.794	3	مرتفعة
15	يعمل على تحديد الحاجات التعليمية.	3.62	0.833	5	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
23	يطور أهدافاً واقعية قابلة للتحقيق.	3.61	0.865	6	متوسطة
25	يحدد برنامجاً زمنياً لتحقيق الأهداف.	3.55	1.002	7	متوسطة
21	يطور رؤية واضحة لمكتب التربية والتعليم بالتعاون مع منسوبي المكتب.	3.53	1.046	8	متوسطة
27	يقوم الخطة ويتابع درجة تحققها بشكل مستمر.	3.51	1.119	9	متوسطة
16	يضع خطط مناسبة لتلبية الحاجات التعليمية.	3.46	1.003	10	متوسطة
19	يحلل البيئة الداخلية لمكتب التربية والتعليم.	3.38	1.064	11	متوسطة
20	يحلل البيئة الخارجية لمكتب التربية والتعليم.	3.32	0.987	12	متوسطة
28	يضع توزيعاً فعالاً للموارد المالية بما يحقق الأهداف التربوية المرسومة.	3.27	1.095	13	متوسطة
17	يعمل على استشراف المستقبل لتعرّف الأحداث المستقبلية المؤثرة في العمل.	3.25	0.954	14	متوسطة
	المجموع	3.56	0.790		متوسطة

المجال الثالث: صناعة القرار واتخاذه.

حصلت إجمالي فقرات هذا المجال على متوسط حسابي قيمته (3.65) ودرجة أداء متوسطة، وهذا يدل على أن أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في مجال: صناعة القرار واتخاذه من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة. وبينت نتائج الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال صناعة القرار واتخاذه تتراوح بين (3.54 – 3.77)، حيث حصلت الفقرة (38)"يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.77)، بينما حصلت الفقرة (29) "يتمكن من صناعة القرار الحاسم خلال فترة قياسية" على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.54). ويبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال صناعة القرار واتخاذه مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في مجال: صناعة القرار واتخاذه.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
38	يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها.	3.77	1.095	1	مرتفعة
34	يتخذ القرار بناء على معلومات صحيحة.	3.76	1.048	2	مرتفعة
37	يشجع آراء الآخرين في صناعة القرار واتخاذه.	3.71	1.058	3	مرتفعة
36	يتدخل بشكل مباشر لحسم القرارات أثناء الاجتماعات لتحقيق الأهداف.	3.68	0.978	4	مرتفعة
31	يُشرك العاملين في إبداء الرأي لحل المشكلات التعليمية.	3.67	0.971	5	مرتفعة
32	يتسم بالوضوح فيما يتخذه من قرارات لحل المشكلات التعليمية.	3.62	1.081	6	متوسطة
35	يتخذ القرارات المناسبة لتجاوز الأزمات التربوية.	3.60	1.091	7	متوسطة
30	مرن في تعامله مع متطلبات الموقف.	3.59	1.008	8	متوسطة
33	يستخدم أسلوب الإقناع قبل اتخاذ القرار.	3.56	1.186	9	متوسطة
29	يتمكن من صناعة القرار الحاسم خلال فترة قياسية.	3.54	1.142	10	متوسطة
	المجموع	3.65	0.917		متوسطة

المجال الرابع: التمكين الإداري.

أظهرت نتائج الدراسة أن إجمالي فقرات هذا المجال حصلت على متوسط حسابي قيمته (3.73) ودرجة أداء مرتفعة، وهذا يدل على أن أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في مجال التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة مرتفعة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التمكين الإداري تراوحت بين (3.43 – 3.99)، وحصلت

معظم الفقرات على درجة أداء مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (40)"يشكل فرق عمل مناسبة لإنجاز العمل بعيداً عن العمل الفردي" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.99) ودرجة أداء مرتفعة، في حين حصلت الفقرة رقم (46) "يعمل على وجود نظام معلوماتي فعال"، على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.73) ودرجة أداء متوسطة. ويبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال التمكين الإداري مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في مجال: التمكين الإداري.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
40	يشكل فرق عمل مناسبة لإنجاز العمل بعيداً عن العمل الفردي.	3.99	1.064	1	مرتفعة
42	يشجع الأفكار الإبداعية في العمل الإداري والتربوي.	3.91	1.181	2	مرتفعة
45	يقدر انجازات العاملين في العمل.	3.85	1.223	3	مرتفعة
41	يبني الثقة بينه وبين العاملين.	3.78	1.168	4	مرتفعة
43	يتيح للعاملين الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور العمل.	3.77	1.062	5	مرتفعة
39	يفوض للعاملين سلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.74	1.109	6	مرتفعة
48	يوضح تعليمات وإجراءات العمل للعاملين.	3.64	1.125	7	متوسطة
44	يعطي الحرية للعاملين في بحث مشكلات العمل والعمل على حلها.	3.63	1.079	8	متوسطة
47	يتيح للعاملين الاطلاع على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.	3.59	1.107	9	متوسطة
46	يعمل على وجود نظام معلوماتي فعال.	3.43	1.101	10	متوسطة
	المجموع	3.73	0.985		مرتفعة

المجال الخامس: إدارة الموارد البشرية.

حصلت إجمالي فقرات هذا المجال على متوسط حسابي قيمته (3.64) وبدرجة أداء متوسطة، وهذا يدل على أن أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في مجال إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية بين (3.39 – 3.95)، حيث حصلت الفقرة (56)" يحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.95) ودرجة أداء مرتفعة. وتلاها في الترتيب الفقرات رقم (57) "يقوم بتقييم أداء العاملين بالعدل والإنصاف"، و(58) يوفر الإحساس والشعور بالاستقرار لدى العاملين"، و(59)" يعمل على استقطاب الأشخاص المميزين من خارج مكتب التربية والتعليم" حيث حصلت على درجات أداء مرتفعة وبمتوسطات حسابية (3.76)، و(3.73)، و(3.71) على التوالي، بينما حصلت بقية الفقرات على درجة أداء متوسطة، وجاءت الفقرة (51) "يطور هيكل إداري فعال لمكتب التربية والتعليم" في المركز الأخير حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.39) ودرجة أداء متوسطة. ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في مجال: إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
56	يحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين في مكتب التربية والتعليم.	3.95	1.025	1	مرتفعة
57	يقوم بتقييم أداء العاملين بالعدل والإنصاف.	3.76	1.056	2	مرتفعة
58	يوفر الإحساس والشعور بالاستقرار لدى العاملين.	3.73	1.134	3	مرتفعة
59	يعمل على استقطاب الأشخاص المميزين من خارج مكتب التربية والتعليم.	3.71	1.066	4	مرتفعة
55	يعمل على حماية حقوق العاملين التابعين لمكتب التربية والتعليم.	3.63	1.151	5	متوسطة
54	يشجع المتميزين من العاملين بتقديم الدعم لهم.	3.62	1.232	6	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
49	يعمل على تلبية احتياج مكتب التربية والتعليم من الأيدي العاملة.	3.57	0.974	7	متوسطة
53	يدعم النمو المهني لجميع العاملين.	3.57	1.124	7	متوسطة
52	يشكل لجان لتحديد مراكز العاملين.	3.56	1.164	9	متوسطة
50	يعمل على اختيار العاملين بناءً على الكفاءة وفق أسس موضوعية.	3.55	1.070	10	متوسطة
51	يطور هيكل إداري فعال لمكتب التربية والتعليم.	3.39	1.175	11	متوسطة
	المجموع	3.64	0.940		متوسطة

المجال السادس: التحسين والتطوير المستمر والتميز.

حصلت إجمالي فقرات هذا المجال على متوسط حسابي قيمته (3.41) ودرجة أداء متوسطة، وهذا يدل على أن أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز تراوحت بين (2.99 – 3.70)، حيث حصلت جميع الفقرات على درجات أداء متوسطة عدا الفقرة رقم (62)"يوظف مؤشرات قياس الأداء في تطوير العمل التربوي" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.70) بدرجة أداء مرتفعة، في حين حصلت الفقرة (68) "يوظف نتائج البحوث والدراسات في تطوير العمل" على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.99) ودرجة أداء متوسطة. ويبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في مجال: التحسين والتطوير المستمر والتميز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
62	يوظف مؤشرات قياس الأداء في تطوير العمل التربوي.	3.70	1.125	1	مرتفعة
65	يحرص على المنافسة في مسابقات الأداء المؤسسي على المستوى المحلي والدولي.	3.63	1.157	2	متوسطة
63	يقارن الأداء بأداء مكاتب التربية والتعليم الأخرى.	3.57	1.200	3	متوسطة
70	يشكل فرق عمل لتطوير الأداء المؤسسي.	3.50	1.087	4	متوسطة
69	يدعم انتقال الخبرات الوظيفية بين العاملين .	3.48	0.985	5	متوسطة
66	يؤكد على توفر معلومات محدثة بصفة مستمرة.	3.46	1.054	6	متوسطة
60	يعمل على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.	3.39	1.122	7	متوسطة
61	يستخدم أساليب علمية في تطوير العمل.	3.38	1.073	8	متوسطة
64	يقارن بين الأداء الحالي والأداء في فترات ماضية.	3.33	1.183	9	متوسطة
67	يشجع البحوث والدراسات في مجال العمل.	3.11	1.168	10	متوسطة
68	يوظف نتائج البحوث والدراسات في تطوير العمل.	2.99	1.174	11	متوسطة
	المجموع	3.41	0.940		متوسطة

المجال السابع: الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.

حصلت إجمالي فقرات هذا المجال على متوسط حسابي قيمته (3.50) ودرجة أداء متوسطة، وهذا يدل على أن أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في مجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع تراوحت بين (3.50 – 3.73)، حيث حصلت معظم الفقرات على درجات أداء متوسطة، كان أعلاها الفقرة (76)"يوظف علاقاته الشخصية في خدمة العمل التربوي"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.73) بدرجة أداء مرتفعة، بينما حصلت بقية الفقرات على درجات أداء

متوسطة كان أدناهما الفقرة (74) "يشرك أصحاب الخبرات من المجتمع المحلي في صناعة القرارات المناسبة" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.97) ودرجة أداء متوسطة.

ويبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في مجال: الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
76	يوظف علاقاته الشخصية في خدمة العمل التربوي.	3.73	1.012	1	مرتفعة
77	يستجيب لملاحظات المجتمع.	3.64	1.019	2	متوسطة
73	يوظف الإمكانات المتوفرة من البيئة المحلية في تحقيق أهداف العمل التربوي.	3.63	0.986	3	متوسطة
78	يبني علاقات عمل وثيقة بين مكتب التربية ومؤسسات المجتمع المدني.	3.58	1.177	4	متوسطة
72	يعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي وفق السياسات التربوية.	3.57	1.043	5	متوسطة
71	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	3.53	1.150	6	متوسطة
79	يعمل على نشر الوعي المجتمعي بالسياسات التربوية.	3.52	1.187	7	متوسطة
75	يقنع المجتمع المحلي بالمساهمة في دعم المؤسسة التربوية.	3.30	1.251	8	متوسطة
74	يشرك أصحاب الخبرات من المجتمع المحلي في صناعة القرارات المناسبة.	2.97	1.166	9	متوسطة
	المجموع	3.50	0.978		متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على:"هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيرات الدراسة واستخدام اختبار" ت". لدلالة الفروق بين مجالات الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- **متغير المؤهل العلمي:**

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي واستخدام اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (13).

جدول (13) نتائج اختبار"ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم لمختلف المجالات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	بكالوريوس	3.74	0.874	0.857-	0.393
	دراسات عليا	3.87	0.735		
التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	3.55	0.820	0.221-	0.825
	دراسات عليا	3.58	0.750		
صناعة القرار واتخاذه	بكالوريوس	3.58	0.967	1.023-	0.308
	دراسات عليا	3.76	0.831		
التمكين الإداري	بكالوريوس	3.68	1.051	0.750-	0.455
	دراسات عليا	3.82	0.878		
إدارة الموارد البشرية	بكالوريوس	3.58	1.030	0.783-	0.435
	دراسات عليا	3.73	0.784		
التحسين والتطوير المستمر والتميز	بكالوريوس	3.36	0.971	0.781-	0.437
	دراسات عليا	3.50	0.895		
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	بكالوريوس	3.49	1.042	0.067-	0.947
	دراسات عليا	3.51	0.880		

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في درجات أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر العاملين في درجات أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات التي شملتها أداة الدراسة مهما كانت مؤهلاتهم.

- **متغير الخبرة:**

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة، في مختلف المجالات التي شملتها أداة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول(14).

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم لمختلف المجالات تبعا لمتغير الخبرة في الإدارة.

المجال	الخبرة في الإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	أقل من 5 سنوات	3.95	0.937
	من 5 إلى أقل من10	3.73	0.795
	10 سنوات فأكثر	3.68	0.715
التخطيط الاستراتيجي.	أقل من 5 سنوات	3.71	0.830
	من 5 إلى أقل من10	3.64	0.754
	10 سنوات فأكثر	3.37	0.753
صناعة القرار واتخاذه	أقل من 5 سنوات	3.83	0.942
	من 5 إلى أقل من10	3.63	0.871
	10 سنوات فأكثر	3.50	0.914
التمكين الإداري	أقل من 5 سنوات	3.92	1.052
	من 5 إلى أقل من10	3.74	1.008
	10 سنوات فأكثر	3.56	0.892
إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	3.69	1.101
	من 5 إلى أقل من10	3.75	0.905
	10 سنوات فأكثر	3.53	0.802
التحسين والتطوير المستمر والتميز	أقل من 5 سنوات	3.56	0.996
	من 5 إلى أقل من10	3.54	0.968
	10 سنوات فأكثر	3.20	0.846
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	أقل من 5 سنوات	3.44	1.011
	من 5 إلى أقل من10	3.83	0.987
	10 سنوات فأكثر	3.34	0.909

هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم. ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول (15).

جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم تبعاً لمتغير الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	بين المجموعات	1.664	2	0.832	1.238	0.294
	داخل المجموعات	307.104	457	0.672		
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.726	2	1.363	2.230	0.112
	داخل المجموعات	279.227	457	0.611		
صناعة القرار واتخاذه	بين المجموعات	2.362	2	1.181	1.415	0.247
	داخل المجموعات	381.595	457	0.835		
التمكين الإداري	بين المجموعات	2.921	2	1.460	1.518	0.224
	داخل المجموعات	439.634	457	0.962		
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.042	2	0.521	0.585	0.559
	داخل المجموعات	406.73	457	0.890		
التحسين والتطوير المستمر والتميز	بين المجموعات	3.378	2	1.689	1.942	0.148
	داخل المجموعات	397.59	457	0.870		
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	بين المجموعات	4.452	2	2.226	2.385	0.097
	داخل المجموعات	426.381	457	0.933		

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة أقل من (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجات أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في مختلف مجالات أداة الدراسة مهما كانت خبراتهم.

- **متغير المركز الوظيفي:**

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المركز الوظيفي واستخدام اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول (16).

جدول (16) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم لمختلف المجالات تبعا لمتغير المركز الوظيفي.

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	مشرف تربوي	3.77	0.869	0.316-	0.752
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.83	0.687		
التخطيط الاستراتيجي	مشرف تربوي	3.59	0.834	0.720	0.473
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.47	0.661		
صناعة القرار واتخاذه	مشرف تربوي	3.66	0.973	0.230	0.818
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.62	0.759		
التمكين الإداري	مشرف تربوي	3.76	1.046	0.521	0.603
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.65	0.807		
إدارة الموارد البشرية	مشرف تربوي	3.66	0.993	0.386	0.700
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.58	0.792		
التحسين والتطوير المستمر والتميز	مشرف تربوي	3.42	0.991	0.161	0.872
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.39	0.801		
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	مشرف تربوي	3.49	1.031	0.093-	0.926
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.51	0.832		

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في درجات أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر العاملين في درجات أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات التي شملتها أداة الدراسة مهما كانت مراكزهم الوظيفية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على:"ما الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟".

اعتمدت الإجابة عن هذا السؤال على معطيات تعرف مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة من خلال الإجابة عن السؤال الأول، والتي كانت بدرجة متوسطة إلا في مجالين فقط من مجالات الدراسة كانت بدرجة مرتفعة، وهي درجة لا تلبي طموحات القائمين على التربية والتعليم، وعليه فقد تم اقتراح إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم لسد الفجوة بين الواقع والمأمول وتطوير أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم، لتلبية الطموحات وتحقيق أهداف التربية والتعليم بأفضل صورة، وتتكون الإستراتيجية المقترحة من خمس مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** التخطيط للتخطيط.
- **المرحلة الثانية:** تحليل الأبعاد البيئية.
- **المرحلة الثالثة**: وضع إستراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً.
- **المرحلة الرابعة:** وضع البرامج وتنفيذها.
- **المرحلة الخامسة**: تقييم الإستراتيجية وفاعليتها.

وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الخمس.

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

تُعدّ هذه المرحلة من أهم المراحل لنجاح الإستراتيجية، إذ أنها تعمل على تعزيز رغبة المنظمة في التخطيط الإستراتيجي، وتؤكد على الالتزام به، وفي هذه المرحلة يتم العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين منسوبي وزارة التعليم بصفة عامة مع التركيز على فريق التخطيط، (المعايطة، 2006)، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1- إيجاد الشعور بضرورة التطوير: يعد الشعور بضرورة تطوير الأداء وفهم الحاجة إليه من أهم العوامل للحصول على التعاون المطلوب من العاملين وتحفيزهم على الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي، فإذا لم يتم فهم الحاجة للتطوير فإنه يصعب البدء بتنفيذ إستراتيجية تطوير الأداء ويمكن العمل على إيجاد الشعور بضرورة التطوير لدى مدير مكاتب التربية والتعليم من خلال عدة جوانب أهمها: إظهار حاجة الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية إلى التطوير، وإظهار إمكانية التطوير بإبراز بعض جوانب القصور في الأداء التربوي في مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وإيضاح سبل تطويرها مع الاستفادة من نتائج الدراسة المسحية في ذلك واطلاع مديري مكاتب التربية والتعليم على تلك النتائج، بحيث يتم التركيز على المجالات التي حصلت على أقل درجات في الأداء مثل مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز، ومجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع، توضيح الانجازات المتوقعة من مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية، تكوين اتجاه إيجابي نحو التطوير لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم.

2- تحديد وتعريف فريق التخطيط: يتم اختيار فريق العمل من قبل المسؤولين في وزارة التعليم، من أصحاب الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية من العاملين في الوزارة مع اختيار بعض مديري مكاتب التربية والتعليم المميزين وضمهم للفريق ، ويجب أن يتم الاختيار بدقة عالية عن طريق إجراء الاختبارات والمقابلات لأعضاء الفريق من منسوبي التعليم للكشف عن مقدراتهم، وتعرف استعداداتهم واتجاهاتهم نحو التطوير، كما يتم الاستعانة بخبراء من أساتذة الجامعات وبيوت الخبرة العالمية، ويتم اختيارهم بناء على ملاءمة التخصص والسمعة العلمية والإنجازات التي سبق تحقيقها في هذا المجال.

وهذا الفريق هو المعني بتطبيق الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم و يجب مراعاة بعض الأمور عند تكوينه أهمها: امتلاك منظومة قيمية وأخلاقية مناسبة، الانسجام بين أعضاء الفريق، ووجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، واحترام الآخرين، وتقدير الذات، والطموح وحب التطوير، وإدراك الإنجازات المتوقعة.

3- اختيار قائد الفريق: يتم اختيار قائد الفريق بمشاركة جميع أعضاء الفريق، وبناء على ما يمتلكه من مهارات وكفايات تؤهله للقيام بالدور الريادي المنوط به مثل: المقدرة على صناعة القرارات الفعالة واتخاذها، واحترام الرأي الآخر، وإدارة الاجتماعات، والتواصل الفعال، وإدارة فرق العمل، ويجب أن يكون قائد الفريق صاحب رسالة و يمتلك رؤية واضحة، وأهداف وغايات سامية وطموحة يسعى من خلالها لتطوير العمل التربوي.(بني أحمد،2009).

4- عقد ورش ودورات تدريبية: يتطلب نجاح عملية التخطيط لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم الاهتمام بصقل مهارات وكفايات أعضاء الفريق، والعمل على تنميتها من خلال عقد الدورات التدريبية، و ورش العمل؛ لتعريفهم بالاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة التربوية على أيدي مدربين أكفاء وخبراء متخصصين.

5- وجود مركز دعم معلوماتي: من الضرورة لنجاح التخطيط توفر معلومات دقيقة ومتكاملة تشمل كافة جوانب العمل التربوي؛ فلابد من توفر معلومات كافية عن القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها، ويشمل ذلك فهم فلسفة التربية وأهدافها و استيعاب السياسة التربوية الوطنية، وتوظيف هذه المعلومات في التخطيط بشكل سليم دون تعارض مع القوانين والأنظمة وفق الإطار العام للسياسة التربوية الوطنية.

6- تحديد مكان التخطيط والفترة الزمنية ومصادر التمويل: لابد من تحديد مكان مناسب لانعقاد جلسات التخطيط، والوقت اللازم لعملية التخطيط، ودراسة كلفتها والبحث عن مصادر التمويل المتاحة قبل البدء بالتخطيط.

وبما أن هدف الإستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة تطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة، فقد تم قياس وأقع أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم من وجهة نظر العاملين معهم، وكان الأداء بصفة عامة بدرجة متوسطة في حين حصل مجالين من المجالات على درجة أداء مرتفعة، وهذا يشير إلى وجود فجوة في الأداء بين الواقع والمأمول خاصة في المجالات التي حصلت على درجة أداء متوسط، ولا يمنع حصول مجالين من مجالات الدراسة على درجة أداء مرتفعة من العمل على تطوير الأداء فيهما إذ أن التطوير يعمل على تحسين الأداء إلى الأفضل مهما كانت درجة الأداء الحالية؛ لذا كان لابد أن يشعر الفريق بأهمية تبني إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية.

تتطلب هذه المرحلة تعرف الأبعاد الكامنة المحيطة بعملية صنع القرار الاستراتيجي، ولتحليل الأبعاد البيئية يتم استخدام أنموذج سوات SWOT والذي يعد من النماذج الشائعة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومصطلح SWOT يدل على أربعة عناصر هي: نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses ، والفرص Opportunities ، والتهديدات أو المخاطر Threats ، ويساعد هذا الأنموذج على تعرف الظروف المحيطة بوزارة التعليم داخلياً وخارجياً ، بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومعرفة الفرص التي يمكن استثمارها و الاستفادة منها في تطوير الأداء التربوي، وكذلك معرفة التهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تواجه متخذ القرار التربوي مما يمكنه من الاستعداد لها ومواجهتا.

ويقوم فريق التخطيط لتطوير الأداء بإجراء تحليل للأبعاد البيئية الداخلية، والخارجية ، والذي يتضمن الآتي:

نقاط القوة:

يمكن إيضاح بعض نقاط القوة في البيئة الداخلية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على النحو الآتي:

1- وجه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير العملية التعليمية بجميع عناصرها وعلى كافة المستويات، والعمل على الاستفادة من التجارب العالمية .
2- وفرة الموارد المالية إذ أن ما تم تخصيصه لقطاع التعليم (يشمل التعليم العام والتعليم العالي وتدريب القوى العاملة) بلغ (217) مليار ويشكل حوالي ربع الميزانية العامة للدولة.
3- وجود بنية تحتية معلوماتية وإمكانات فنية جيدة يمكن توظيفها في عملية التطوير.
4- وجود بنية أساسية من القوانين والأنظمة المنظمة للعمل في المنظمة التعليمية.
5- توفر الموارد البشرية اللازمة بأعداد تفي بحاجة الميدان التربوي يبلغ عدد شاغلي الوظائف التعليمية (230577) معلم، وذلك بتاريخ 1436/7/29هـ حسب التقرير الشهري لوزارة الخدمة المدنية.
6- معظم العاملين في الميدان التربوي في سن الشباب مما يساعد على التطوير لسهولة تأهيلهم وتقبلهم للتغيير ومواكبة المتغيرات الحديثة.

نقاط الضعف:

أما بالنسبة لنقاط الضعف في البيئة الداخلية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية فيمكن توضيحها على النحو الآتي:

1- تسرب الكفاءات البشرية المدربة وذوي الخبرات التربوية العالية من التعليم العام بسبب ضعف المحفزات في التعليم العام، وأسباب اجتماعية.
2- انخفاض الروح المعنوية لدى بعض العاملين بالميدان التربوي لأسباب مادية ومعنوية.
3- ضعف الآليات التي تعمل على اكتشاف قادة المستقبل، وصقل مهاراتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً مما أدى إلى قلة عدد القيادات التعليمية الفاعلة.
4- التغيرات المتلاحقة على الهيكل التنظيمي على مستوى إدارات التعليم مما يؤدي إلى ضعف وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
5- المركزية الإدارية التي تحد من مقدرة بعض القيادات التعليمية على التطوير وتبني الاتجاهات الحديثة في قيادة المنظمة التربوية.
6- غياب التنسيق بين وزارة التعليم ومؤسسات التعليم العالي، لتوجيه البحوث وتوظيفها في خدمة العمل التربوي.
7- حاجة بعض القوانين والأنظمة التعليمية للمراجعة والتحديث، مما يساعد على تبنى الاتجاهات التربوية المعاصر في الميدان التربوي.
8- ضعف تأهيل بعض القيادات التعليمية خاصة في مكاتب التعليم النائية.

ويمكن القول أن نجاح التحليل البيئي (الداخلي، والخارجي) لوزارة التعليم والإدارات التابعة لها يعتمد بصورة رئيسة على دقة المعلومات وتوافرها، ودرجة كفايتها ودرجة الثقة في مصادرها؛ فالتحليل يجب أن يبنى على حقائق وليس توقعات، وفي ضوء نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، يمكن إدراك واقع إمكانات المنظمة ومواردها، وتعرّف التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها، واحتمالات استثمار الفرص، وعلى ضوء تلك النتائج تعمل الإستراتيجية على استثمار الفرص وتعزيز نقاط القوة، ومواجه التهديدات ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تقليل أثرها.

الفرص المتاحة:

يمكن إيضاح بعض الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:

1- برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي الذي يضم أكثر من (170) ألف مبتعث لمختلف أنحاء العالم؛ مما يوفر الكوادر البشرية اللازمة للتطوير، ويُسهل عملية نقل الخبرات العالمية.
2- التقدم التقني العالمي مما يساعد على الاستفادة من الخبرات العالمية وتوظيفها في عملية التطوير مثل: التدريب عن بعد، أو الحصول على الاستشارات اللازمة.

3- دمج التعليم العام مع التعليم العالي في وزارة واحدة، مع وجود أكثر من (28) جامعة ولها فروع موزعة في جميع المناطق كفاءات يمكن الاستفادة من الكفاءات المتوفرة فيها في عملية التطوير.

4- مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام؛ وهو مشروع تم تشكيله بإرادة ملكية وله ميزانية مستقلة عن ميزانية وزارة التعليم.

5- هيئة تقويم التعليم العام وهي هيئة مستقلة ترتبط برئيس مجلس الوزراء. يمكن الاستفادة من الهيئة والتعاون معها في تطوير معايير لتقويم العمل الإداري التربوي في مكاتب التربية.

6- معهد الإدارة العامة يمكن الاستفادة من الدورات التدريبية التي يقدمها المعهد.

7- المركز الوطني للقياس والتقويم: يمكن التعاون مع المركز في إيجاد اختبارات كفاءة إدارية للقادة التربويين.

8- انتشار وسائل التواصل الاجتماعي الإلكتروني، وازدياد عدد مستخدميها في المملكة العربية السعودية: يمكن توظيفها في رصد ملاحظات المجتمع على العملية التعليمية وتوظيفها في الحملات الإعلامية التوعوية.

9- مكتب التربية العربي لدول الخليج يمكن الاستفادة من إمكانات المكتب البحثية أو الاستفادة من الجوائز التي يقدمها المكتب لتطوير الميدان التربوي.

10- الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية حيث يمكن عقد المؤتمرات و ورش العمل وتشجيع المختصين على إجراء البحوث وتوظيفها في تطوير الميدان التربوي.

المخاطر والتهديدات:

تتضمن البيئة الخارجية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية عدداً من المخاطر والتهديدات منها:

1- التوسع في إنشاء الجامعات والكليات الحكومية والأهلية أدى إلى زيادة الطلب على حملة المؤهلات العليا مما يؤدي إلى تسربهم من التعليم العام.

2- زيادة الطلب على التعليم نتيجة النمو السكاني المرتفع مما يثقل كاهل المؤسسات التعليمية وهذا بدوره قد يدفعها للاهتمام بالكم وضعف التركيز على الجانب النوعي.

3- ضعف تجاوب المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية الأخرى مع المشاريع التطويرية التعليمية.

4- التشريعات والأنظمة المعمول قد تشكل عائقاً في تبني بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة.

ويوضح الشكل (11) أنموذج SWOT سوات لتحليل الأبعاد البيئية للبيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

	نقاط القوة strengths	نقاط الضعف weaknesses
البيئة الداخلية	1- توجه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير العملية التعليمية بجميع عناصرها وعلى كافة المستويات، والعمل على الاستفادة من التجارب العالمية . 2- وفرة الموارد المالية إذ أن ما تم تخصيصه لقطاع التعليم يشكل حوالي ربع الميزانية العامة للدولة. 3- وجود بنية تحتية معلوماتية وإمكانات فنية جيدة يمكن توظيفها في عملية التطوير. 4- وجود بنية أساسية من القوانين والأنظمة المنظمة للعمل في المنظمة التعليمية. 5- توفر الموارد البشرية اللازمة بأعداد تفي بحاجة الميدان التربوي. 6- معظم العاملين في الميدان التربوي في سن الشباب مما يساعد على التطوير لسهولة تدريبهم وتقبلهم للتغيير ومواكبة المتغيرات الحديثة.	1- تسرب الكفاءات البشرية المدربة وذوي الخبرات التربوية العالية من التعليم العام . 2- انخفاض الروح المعنوية لدى بعض العاملين بالميدان التربوي لأسباب مادية ومعنوية. 3- ضعف الآليات التي تعمل على اكتشاف قادة المستقبل، وصقل مهاراتهم وإعدادهم. 4- التغيرات المتلاحقة على الهيكل التنظيمي . 5- المركزية الإدارية التي تحد من مقدرة بعض القيادات التعليمية على التطوير وتبني الاتجاهات الحديثة في قيادة المنظمة التربوية. 6- غياب التنسيق بين وزارة التعليم ومؤسسات التعليم العالي، لتوجيه البحوث وتوظيفها في خدمة العمل التربوي. 7- حاجة بعض الأنظمة والتشريعات التعليمية للمراجعة والتحديث. 8- ضعف تأهيل بعض القيادات التعليمية خاصة في مكاتب التعليم النائية.
	الفرص Opportunities	**التهديدات threats**
البيئة الخارجية	1- برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي. 2- التقدم التقني العالمي مما يساعد على الاستفادة من الخبرات العالمية وتوظيفها في عملية التطوير مثل: التدريب عن بعد، أو الحصول على الاستشارات اللازمة. 3- دمج التعليم العام مع التعليم العالي في وزارة واحدة، مع وجود أكثر من (28) جامعة ولها فروع موزعة في جميع المناطق . 4- مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام. 5- هيئة تقويم التعليم العام . 6- معهد الإدارة العامة. 7- المركز الوطني للقياس والتقويم. 8- انتشار وسائل التواصل الاجتماعي الإلكتروني. 9- مكتب التربية العربي لدول الخليج. 10- الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.	1- التوسع في إنشاء الجامعات والكليات الحكومية والأهلية أدى إلى زيادة الطلب على حملة المؤهلات العليا مما يؤدي إلى تسربهم من التعليم العام. 2- زيادة الطلب على التعليم نتيجة النمو السكاني المرتفع مما يثقل كاهل المؤسسات التعليمية وهذا بدوره قد يدفعها للاهتمام بالكم وضعف التركيز على الجانب النوعي. 3- ضعف تجاوب المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية الأخرى مع المشاريع التطويرية التعليمية. 4- التشريعات والأنظمة المعمول قد تشكل عائقاً في تبني بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة.

شكل (11) أنموذج SWOT سوات لتحليل الأبعاد البيئية للبيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً.

تتم صياغة الإستراتيجية إجرائياً في ضوء المرحلة السابقة والمتمثلة في تحليل الأبعاد للبيئتين الداخلية والخارجية، وما ينتج عنها من تشخيص لواقع الإدارة التعليمية؛ بحيث يتم وضع إستراتيجيات التخطيط التي تعمل على الاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات بكفاءة عالية، مع مراعاة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتوظيفها بالشكل الأمثل، ويسهم تحليل الأبعاد البيئية في تحديد الاتجاه الإستراتيجي لمكتب التربية والتعليم.

وتشتمل هذه المرحلة أربعة عناصر رئيسة هي:

1- الرؤية:

الرؤية هي عبارة عن الصورة المستقبلية؛ التي يتطلع القائمون على قيادة العملية التعليمية في مكاتب التعليم إلى تحقيقها، من أجل تطوير الأداء الإداري والتربوي ومواكبة أحدث المستجدات في هذا المجال، وهي حلم يؤمل تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، وتعمل الرؤية على توجيه المنظمة نحو تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية ضمن إطار قيم المنظمة. وتتطلب عملية تطوير رؤية لمكاتب التعليم جهداً جماعياً من القائمين على العملية التعليمية والمعنيين من أصحاب المصالح، لتحليل الواقع وصياغة رؤية واضحة تلبي تطلعات القيادة وأصحاب المصالح، وتوجه الإمكانات المادية والموارد البشرية لتطوير العمل التربوي.

وتسعى الرؤية المؤملة من تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التعليم إلى: **الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية لمواكبة التطورات العالمية، وتوظيف الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة في قيادة المؤسسات التعليمية.**

2- الرسالة.

تعبر الرسالة عن الغرض الرئيس من وجود المنظمة، ومجال عملها، وعن ما يميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات المستفيدين منها وأصحاب المصالح، وتؤكد رسالة المنظمة على وحدة الهدف لجميع العاملين فيها، وعند صياغة الرسالة يجب مراعاة ضرورة انسجام عناصر الرسالة ومحتوياتها مع بيئة المنظمة والظروف التي تعمل ضمنها، وطموحات المستفيدين وأصحاب المصالح، مما يساعد على تحويل عناصر الرسالة إلى خطط وبرامج للعمل قابلة للتنفيذ وفق إمكانات المنظمة وظروف عملها.

ويمكن التعبير عن رسالة الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم بعناصر تشتمل على: المحافظة على قيم وأخلاقيات العمل الإداري والتربوي،

وتوظيف آليات التخطيط الإستراتيجي في إدارة العملية التربوية، والفاعلية في صناعة القرار التربوي واتخاذه، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتمكينها إدارياً، والعمل على التحسين والتطوير المستمر ونشر ثقافة التميز، وتطوير قنوات للتواصل مع المجتمع والعمل على خدمته وتحقيق تطلعاته.

3- الأهداف.

الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن ترجمة الرؤية الإستراتيجية، ورسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء تسعى المنظمة لتحقيقها، ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف يتم تحليلها إلى أهداف فرعية، يتم صياغتها في صورة برامج ومشروعات عملية تنفذ في آماد زمنية متباينة، تبعاً لآماد الأهداف الإستراتيجية، ويجب أن تتميز الأهداف بالوضوح والواقعية وأن تكون قابلة للتحقيق والقياس بحيث يمكن التحقق من تنفيذها ومتابعة التنفيذ وفق ما هو مخطط له، وأن تكون ملائمة للقيم التي تتبناها المنظمة، ويتم وضعها ضمن أُطر زمنية محددة.

ويتمثل الهدف الاستراتيجي لتطوير أداء مديري مدير مكاتب التربية والتعليم في: تطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم لمواكبة المستجدات والتطورات العالمية و بما يمكنهم من صناعة واتخاذ قرارات فعالة توظف إمكانات المنظمة التربوية لخدمة المجتمع وتحقيق تطلعاته، من خلال تحليل الواقع واستشراف المستقبل، وما يتطلبه ذلك من توظيف لآليات الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية وتمكينها إدارياً، والعمل على التحسين والتطوير المستمر بهدف الوصول إلى التميز في الأداء، على أن يتم ذلك ضمن إطار قيمي وأخلاقي مناسب.

ومن الهدف الاستراتيجي تنبثق مجموعة الأهداف العامة نذكرها مرتبة حسب أولوياتها بناءً على نتائج الدراسة المسحية على النحو الآتي:

1. نشر ثقافة التميز في الميدان التربوي وتطوير آليات للتحسين المستمر.
2. زيادة مشاركة المجتمع في العملية التربوية وتوجيهها لخدمة تطلعاته وطموحاته.
3. تنمية مهارات مديري مكاتب التربية على توظيف آليات الإدارة الاستراتيجية في العمل التربوي.
4. تحسين إدارة الموارد البشرية واستثمارها في العملية التربوية.
5. تنمية مقدرة القادة التربويين على صناعة القرارات التربوية الفعالة واتخاذها.
6. تعزيز التمكين الإداري للعاملين في مكاتب التربية والتعليم.
7. تعزيز القيم وأخلاقيات العمل في الميدان التربوي.

4- خطة العمل.

يبدأ فريق العمل المكلف بمهمة التخطيط بالعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى سيناريوهات يمكن تطبيقها لتطوير أداء القيادات الإدارية في مكاتب التعليم، مع مراعاة الموارد المالية المتاحة، والكوادر البشرية المنفذة وتحديد المهام الموكلة إليهم، وإجراءات التنفيذ، والفترات الزمنية اللازمة للتنفيذ.

المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.

تُعدّ هذه المرحلة من المراحل المهمة بعد وضع استراتيجيات التخطيط، وذلك لمقدرتها على تحويل الطموحات والآمال إلى واقع ملموس، لتحقيق الغايات والأهداف التي وضعتها الإستراتيجية، ويقوم فريق التطوير بالاشتراك مع فريق التخطيط بإعداد البرامج التنفيذية للإستراتيجية وتصميمها، لتطوير أداء القيادات الإدارية في مكاتب التعليم، في كل اتجاه من الاتجاهات التي حددتها الدراسة، وبما يتناسب مع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتُنفذ هذه البرامج، وتُقيم بشكل مستمر، وهذا يتطلب تحديد أهداف هذه البرامج بدقة، كما يتطلب تحديد الوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الخطة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

وتتضمن هذه المرحلة مايلي/

أ- **البرامج التنفيذية**:من خلال هذه البرامج يتم تحويل الإستراتيجية إلى صورة عملية، بحيث تحدد الأنشطة اللازمة والخطوات المتبعة لإنجاز كل مهمة.

ومن هذه البرامج: برامج تدريبية، ومواقع إلكترونية تفاعلية، وورش عمل، وحملات توعوية، ندوات ولقاءات، مسابقات وجوائز للتميز. يتم توجه هذه البرامج نحو تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في الخطوة السابقة و تربط بنتائج الدراسة المسحية من حيث الأولوية بحيث تعطى الأولوية للمجالات التي حصلت على درجة متوسطات حسابية أقل.

ب- **الموازنات المالية:** يتم التعبير عن البرامج التنفيذية بصورة مالية، وتحدد كلفة تنفيذ كل مهمة في هذه البرامج بشكل مفصل، و يجب أخذ موافقة الجهات المالية عند تحديد الموازنات المالية عند التخطيط حتى لايتم رفضها عند التنفيذ وبالتالي يعاد التخطيط من جديد.

ج- **الأنشطة والإجراءات**:عبارة عن تحديد للخطوات التنفيذية لكيفية أداء المهام، بحيث يتم وضع تفاصيل دقيقة توضح كيفية تنفيذ البرامج المرسومة.

د- **الزمن:** الفترة الزمنية المقترحة تنفيذ الإستراتيجية هي: خمس سنوات، ويتم وضع جدول زمني تفصيلي لتنفيذ البرامج وتقويمها خلال هذه المدة، وفي نهاية المدة يتم عمل تقرير نهائي

حول النتائج التي تم تحقيقها والعقبات التي واجهت التنفيذ والمقترحات بشأن خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات جديدة.

المرحلة الخامسة: تقييم الإستراتيجية وفاعليتها.

تتضمن هذه المرحلة القيام بتقييم الأداء في جميع مراحل تنفيذ الإستراتيجية ودرجة تحقيق هذا الأداء للأهداف التي صيغت هذه الإستراتيجية لتحقيقها، وتقاس درجة فاعلية أي إستراتيجية إدارية عادة بدرجة رضا الأفراد سواء من مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم أم من المستفيدين، وتحقيق المستوى المرغوب من النتائج، ويشمل ذلك الاهتمام بعدة جوانب تشمل البعد الكمي والكيفي والبعد الإنساني والتنظيمي، وتكون النتائج على هيئة تقارير ومؤشرات للأداء يتم مقارنتها مع الأداء المرغوب فيه وتحديد الفجوة بين واقع أداء مديري مكاتب التعليم ومساعديهم والنتائج المتحققة من تطبيق الإستراتيجية مع ما هو مؤمل منها تحقيقه، ويمكن تعرف فاعلية الإستراتيجية من خلال طرق وأساليب عدة منها:

1- **أسلوب تحقق الهدف Objective verification method**: يمكن الحكم على نجاح الإستراتيجية وفاعليتها من خلال معرفة درجة تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها.

2- **الأسلوب المسحي Survey method :** يتم من خلال تطوير أدوات بالطرق العلمية لقياس أثر الإستراتيجية في الميدان التربوي من عدة جوانب، بحيث يتم تحليل النتائج إحصائياً لتعرف دلالاتها والحكم على فاعلية الإستراتيجية.

3- **تحليل الحوادث الحرجة Analysis of critical incidents:** يتم تحديد الأحداث التي يكون لها آثار سلبية نتيجة لتطبيق الإستراتيجية، وطرق معالجتها، إذا توفرت المقدرة على التغلب على هذه الحوادث وآثارها السلبية بإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب فإن ذلك يعد مؤشراً على نجاح الإستراتيجية.

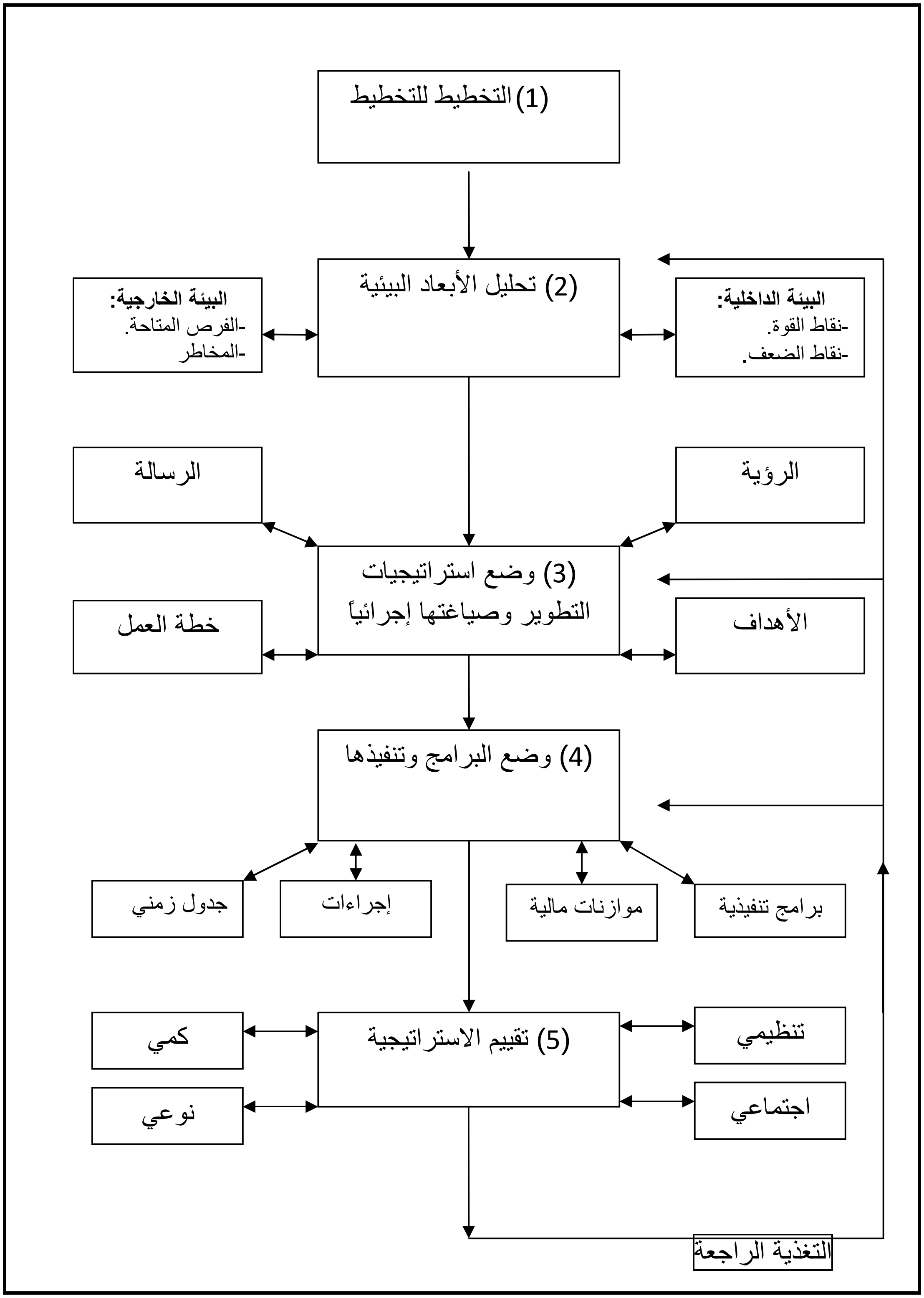
4- **تحديد الأدوار والاختصاصات Defining roles and competencies:** تحديد الإستراتيجية لدور كل فرد من العاملين في مكتب التربية والتعليم ومسؤولياته من مؤشرات نجاح الإستراتيجية.

5- **ملف الإنجاز Portfolio :** يمكن استخدام ملفات الإنجاز على مستوى الأفراد أو الوحدات والأقسام الإدارية، ويتم تصميمه بحيث يحوي على جميع الأعمال مصنفة ضمن محاور وبنود محددة، ويمكن عن طريقه قياس الفاعلية من خلال تحليل البيانات وقياس درجة التقدم، لتوفير التغذية الراجعة ومعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء.

6- **المعايير Standards :** يمكن الحكم على فاعلية الإستراتيجية المقترحة من خلال وجود المعايير ودرجة تحققها، وتتعلق المعايير بالمدة الزمنية لتنفيذ الأنشطة وأساليب العمل والموارد المادية.

7- **بطاقات الأداء التراكمي للعاملين cumulative performance cards for employees**: تعتمد على قياس درجة الإنجاز النوعي والكمي، والمهارات الإدارية المكتسبة في ظل تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء، وتطوير مقاييس كمية ونوعية لحساب فاعلية الإستراتيجية في تطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعديهم.

وبهذا تكون مراحل بناء الإستراتيجية قد انتهت، والتي بدأت بمرحلة التخطيط للتخطيط، ثم مرحلة تحليل الأبعاد البيئية لتعرف نقاط الضعف ونقاط القوة، والفرص المتاحة والتهديدات، لتبدأ بعد ذلك مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط وصيغتها إجرائيا والتي تشمل الرؤية، والرسالة، والأهداف، وخطة العمل، وبعد هذه المرحلة يتم بناء البرامج التنفيذية وتنفيذها ، وانتهاءً بمرحلة تقييم فاعلية الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم، وخطوات بنائها ومراحلها، والشكل (11) يوضح الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.


(1) التخطيط للتخطيط
(2) تحليل الأبعاد البيئية
البيئة الخارجية:
-الفرص المتاحة.
-المخاطر
البيئة الداخلية:
-نقاط القوة.
-نقاط الضعف.
الرسالة
الرؤية
(3) وضع استراتيجيات التطوير وصياغتها إجرائياً
خطة العمل
الأهداف
(4) وضع البرامج وتنفيذها
جدول زمني
إجراءات
موازنات مالية
برامج تنفيذية
(5) تقييم الاستراتيجية
كمي
نوعي
تنظيمي
اجتماعي
التغذية الراجعة

الشكل (12) إستراتيجية سعيد الحربي المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على:"ما مدى ملاءمة الإستراتيجية التربوية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟".

نظراً لكون منهج الدراسة مسحياً تطويرياً وليس تجريبياً، فقد قام الباحث بعرض الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين لإبداء أي ملحوظات حولها من خلال استعراض الآتي:

8- الخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية.
9- ترتيب الإستراتجية من حيث الإجراءات والأولويات.
10- مكونات الإستراتيجية وصياغتها اللغوية ومصطلحاتها.
11- الإطار العام للإستراتيجية.
12- درجة ملاءمة مراحلها ومجالاتها والفقرات التي تضمنتها.
13- أي تعديلات أو مقترحات يرونها مناسبة.

وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء التربويين والذين أفادوا بملائمة الاستراتيجية ومناسبتها لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي مع تقديمهم لبعض الملاحظات البسيطة تم الأخذ بها ومن ثم اعتماد الإستراتيجية المقترحة، وملحق(4) قائمة بأسماء المحكمين للإستراتيجية المقترحة.

المرحلة الخامسة :

تم تقديم الإستراتيجية بشكلها النهائي، بعد أن تم بلورتها ضمن الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتم تحكيمها، لتخرج على أرض الواقع على أمل الإفادة منها من قبل المهتمين وصانعي القرار في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها ويعرض التوصيات، وسيتم عرض مناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة في فصل نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: "ما واقع أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر العاملين معهم؟".

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (5) أن مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم كان بدرجة متوسطة وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة ما بين (3.41-3.79) حيث جاء مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبدرجة أداء مرتفعة، ولعل السبب في ذلك يعود للبيئة الأخلاقية في المملكة العربية السعودية المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف والأخلاق العربية الأصيلة، وإلى اهتمام وزارة التعليم بالجانب القيمي والأخلاقي والمتمثل بوجود ميثاق أخلاقيات العمل التربوي، وهذا يدعونا إلى التأكيد على تفعيل هذا الميثاق في مختلف جوانب العمل التربوي وعلى كل المستويات. واتفقت نتيجة الدراسة في هذا المجال مع دراسة يدك (2005) والتي أظهرت نتائجها أن ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية في مجال القيم والأخلاق القيادية كانت بدرجة مرتفعة.

بينما جاء مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز في المرتبة الأخيرة على الرغم من أهميته حيث حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.41) مما يعني أن درجة الأداء في هذا المجال متوسطة وقد يعزى السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري مكاتب التربية ومساعديهم، وكذلك ضعف تقدير الوزارة للمتميزين منهم حيث أن جائزة وزارة التعليم للتميز لم تخصص جائزة لفئة مدير مكتب تربية مما يضعف المنافسة بين مديري مكاتب التربية والتعليم ومن الأسباب التي أدت إلى تدني الأداء في هذا المجال حداثة آليات المقارنة بين أداء مكاتب التربية والتعليم وضعف مصداقيتها، حيث أنها تعتمد على مؤشرات يقوم بتعبئتها منسوبي المكتب أنفسهم مما يعني أنها قد تكون على الورق فقط ولم تنفذ على أرض الواقع، ولابد من وجود جهة محايدة تقوم بتقييم عمل مكاتب التربية والتعليم مما يخلق المنافسة بينهم للوصول إلى التميز التربوي ولا يتم لهم ذلك إلا بتوظيف آليات التحسين المستمر في الميدان التربوي.

وبناءً على ما سبق يجب أن يعطى مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز الأولوية وأن تتضمن برامج الإستراتيجية المقترحة برامج لنشر ثقافة التميز وتأهيل مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم على توظيف آليات التحسين والتطوير المستمر في العمل التربوي.

وحصل مجال التمكين الإداري على متوسط بلغ (3.73) ودرجة أداء مرتفعة في حين حصلت بقية المجالات التي شملتها الدراسة على درجة أداء متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.65) و(3.41)، وكان المتوسط العام لجميع مجالات الدراسة (3.61)، مما يعني درجة أداء متوسطة، وهذه دلالة على أن الأداء في مكاتب التربية والتعليم لم يصل إلى المستوى المأمول، وأن هناك قصور في بعض مجالات العملية التعليمية يتطلب أن تتم معالجته، مع وجود فرص لتطوير الأداء في جميع المجالات التي شملتها أداة الدراسة فعملية التطوير لا تقف عند حد معين.

وهذا يؤكد على أهمية تطوير إستراتيجية تربوية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء هذه الاتجاهات، بحث تتضمن الإستراتيجية معالجة المجالات التي كان الأداء فيها بدرجة متوسطة وإعطاؤها الأولوية عند بناء الإستراتيجية والعمل على تعزيز المجالات التي حصلت على درجة أداء عالية للوصول إلى التميز في العمل التربوي وتحقيق تطلعات وآمال المجتمع.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسة ومناقشة كل مجال على حدة يمكن الإشارة إلى مايلي:

1. **مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي:** جاء هذا المجال بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.79)، وبدرجة أداء مرتفعة،، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.16 – 4.21)، إذ حصلت الفقرة (9) "يعامل الجميع باحترام" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.21) ودرجة أداء مرتفعة، وهذا يعود للاحترام المتبادل في الوسط التربوي، كما حصلت معظم الفقرات الأخرى على درجات أداء مرتفعة، وهذا جانب إيجابي يجب المحافظة علية وتنميته، وتتفق نتيجة الفقرة (7)" يحقق مبدأ الشفافية في العمل" والتي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة رمزي (2013)، في حين اتفقت نتيجة الفقرة (3) " يعمل على تنمية الانتماء للمؤسسة في نفوس العاملين" والتي جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً مع نتيجة دراسة المحمادي(2015)، بينما حصلت الفقرات (10،11،14) على درجات أداء متوسطة، وتُعدّ من جوانب القصور في الأداء ينبغي العناية بها؛ فالفقرة (14) "يعدل في توزيع المهام على العاملين" يمكن معالجتها بمراجعة القوانين والأنظمة المعمول بها والتأكد من أنها تحفظ للعاملين حقوقهم، أما الفقرة (11) "يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر" والفقرة (10) "لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه أمام الآخرين" والتي

حصلت على أقل متوسط حسابي، فقد يرجع السبب في ذلك إلى خوفهم من فقد مكانتهم لدى الآخرين وهذا جانب سلبي ينبغي العناية به وتشجيع القادة على تقبل النقد البناء والاعتراف بالخطأ فالاعتراف بالخطأ والتراجع عنه يساعد على توجيه العملية التعليمة بالاتجاه الصحيح، ويحسن العلاقة بين القائد والعاملين معه.

وتتفق نتيجة الدراسة في هذا المجال مع دراسة يدك (2005) التي هدفت تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، ومعرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها وكان من نتائجها أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية في مجال القيم والأخلاق القيادية كانت بدرجة مرتفعة.

2. **مجال التخطيط الاستراتيجي:** جاء هذا المجال بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.56)، وبدرجة أداء متوسطة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.25 – 4.10)، حيث حصلت معظم الفقرات على درجات أداء متوسطة كان أعلاها الفقرة رقم (26) ونصها "يبني خطة لمكتب التربية والتعليم تنسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم والسياسة التعليمية للدولة" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.10)، ويرجع السبب في حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي إلى وعي القادة التربويين في مكاتب التربية والتعليم بالسياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية، وإلى المركزية المتبعة في الوزارة، وحصلت الفقرة (18) "يشرك العاملين معه في إعداد الخطط" في المرتبة الثانية بمتوسط قيمته (3.86) ودرجة أداء مرتفعة، وتتفق نتيجة الدراسة في هذه الفقرة مع دراسة المحمادي (2015) ،تليها الفقرتان رقم (22) "يصوغ رسالة واضحة لمكتب التربية والتعليم معلنة للجميع"، ورقم (24) "يصوغ أهدافاً في الخطة قابلة للقياس".بمتوسط أداء قيمته (3.7) لكل منهما ودرجة أداء مرتفعة، وهذه الفقرات تمثل جانب إيجابي يجب ينبغي المحافظة علية وتنميته.

في حين حصلت باقي الفقرات وعددها عشر فقرات على درجات أداء متوسطة كان أدناها الفقرة (17) "يعمل على استشراف المستقبل لتعرف الأحداث المستقبلية المؤثرة في العمل" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.25)، وهذا أقل من مستوى الأداء المأمول مما يعني ضرورة العناية بهذا المجال وأن تتضمن الإستراتيجية المقترحة برامج لنشر ثقافة التفكير والتخطيط الإستراتيجي لدى القادة، وتشجيعهم على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وتصميم برامج تدريبية تلبي حاجاتهم التدريبية في هذا المجال، وعقد لقاءات دورية لهم لتبادل الخبرات.

3. **مجال صناعة القرار واتخاذه:** جاء هذا المجال بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.65)، وبدرجة أداء متوسطة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.54 – 3.77)، وهناك

فقرات حصلت على درجة أداء مرتفعة وتمثل جانب إيجابي يجب المحافظة عليه وتنميته من هذه الفقرات: الفقرة (38)"يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها" والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.77)، والفقرة (34)" يتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة" وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذه الفقرة والفقرة(37)" يشجع آراء الآخرين في صناعة القرار" مع نتائج دراسة رمزي (2013)، بينما نجد فقرات حصلت على درجة أداء متوسطة وتمثل جوانب قصور ينبغي العناية بها ومعالجتها منها: الفقرة (29) "يتمكن من صناعة القرار الحاسم خلال فترة قياسية" والتي حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.54)، والفقرة (30)"مرن في تعامله مع متطلبات الموقف"، والفقرة (35)" يتخذ القرارات المناسبة لتجاوز الأزمات التربوية"، ويجب أن تتضمن الإستراتيجية المقترحة برامج لمعالجة هذه الجوانب وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، واللقاءات التربوية، وورش العمل لتنمية مهارات القادة على التعامل مع المواقف المختلفة، وتمكينهم من المقدرة على صناعة القرار واتخاذه وفقاً لمتطلبات الموقف.

4. **مجال التمكين الإداري:** جاء هذا المجال بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.73)، وبدرجة أداء مرتفعة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.43 – 3.99) وحصلت معظم الفقرات على درجة أداء مرتفعة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى جهود وزارة التعليم في اختيار القادة التربويين وتأهيلهم من خلال عقد اللقاءات التربوية والدورات التدريبية التي تعمل على صقل مهاراتهم ومن ذلك الدورات التدريبية التي يقيمها معهد الإدارة العامة، وحصلت الفقرة (40)"يشكل فرق عمل مناسبة لإنجاز العمل بعيداً عن العمل الفردي" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.99) ودرجة أداء مرتفعة، ومن بين الفقرات التي حصلت على درجة أداء مرتفعة الفقرة (39)" يفوض للعاملين سلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية"، واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة المحمادي(2015)، ودراسة يدك(2005)، و دراسة المحيذف (2013) والتي من أهمها: أن درجة تفويض السلطة من مديري مكاتب التربية والتعليم للمشرفين التربويين كبيرة، وهذا جانب إيجابي يجب المحافظة عليه وتنميته، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة يدك(2005) في الفقرة (42)"يشجع الأفكار الإبداعية في العمل الإداري" والفقرة (45) " يقدر إنجازات العاملين في العمل حيث جاءت كل منهما بدرجة أداء مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أهمية هذه الكفايات للإداري التربوي مما يجعل القادة التربويين حريصين على ممارستها، بينما حصلت الفقرة رقم (46) "يعمل على وجود نظام معلوماتي فعال"، على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.73) ودرجة أداء متوسطة، كما حصلت الفقرة (47)" يتيح للعاملين الإطلاع على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التربوية" على متوسط حسابي(3.59) ودرجة أداء

متوسطة وهذا يختلف عن نتائج دراسة رمزي (2013) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الشفافية بمجال المعلومات كبيرة بمتوسط (3.69).

ونظراً لأن درجة الأداء في هذا المجال مرتفعة فيمكن أن تتضمن الإستراتيجية المقترحة برامج تعمل على تعزيز هذا الأداء والمحافظة علية كما تتضمن برامج لنقل الخبرات الإدارية في هذا المجال من القادة الحاليين إلى قادة المستقبل.

5. **مجال إدارة الموارد البشرية: :** جاء هذا المجال بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.64)، وبدرجة أداء متوسطة، وينبغي العناية بهذا المجال والعمل على تنمية مهارات القيادات التعليمية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.39 – 3.95)، حيث حصلت الفقرة (56)" يحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.95) ودرجة أداء مرتفعة. وتلاها في الترتيب الفقرات رقم (57)" يقوم بتقييم أداء العاملين بالعدل والإنصاف." و(58) "يوفر الإحساس والشعور بالاستقرار لدى العاملين." و(59)" يعمل على استقطاب الأشخاص المميزين من خارج مكتب التربية والتعليم"، حيث حصلت على درجات أداء مرتفعة وبمتوسطات حسابية (3.76)،و(3.73)، و(3.71) على التوالي، وهذه جوانب إيجابية يجب المحافظة عليها وتعزيزها، بينما حصلت بقية الفقرات على درجة أداء متوسطة، وجاءت الفقرة (51) "يطور هيكل إداري فعال لمكتب التربية والتعليم" في المركز الأخير حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.39) ودرجة أداء متوسطة، وهذه جوانب قصور في الأداء يجب العناية بها ومعالجتها.

ونظراً لأن درجة الأداء في مجال الموارد البشرية جاءت متوسطة وتأكيد الدراسات السابقة على أهمية الكفايات الإدارية في هذا المجال منها دراسة يدك (2005) والتي ترى ضرورة تملك القائد التربوي لكفايات إدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، ودراسة المرايات(2008) التي أكدت على أهمية تطوير الموارد البشرية فالإستراتيجية المقترحة لابد أن تضع من ضمن أولوياتها برامج لتأهيل مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في هذا المجال.

6. **مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز: :** جاء هذا المجال بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.41)، وبدرجة أداء متوسطة، وجاء في الترتيب الأخير من بين مجالات الدراسة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.99 – 3.70)، حيث حصلت جميع الفقرات على درجات أداء متوسطة عدا الفقرة رقم (62)"يوظف مؤشرات قياس الأداء في تطوير العمل التربوي" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.70) بدرجة أداء مرتفعة، في حين حصلت الفقرة (68) "يوظف نتائج البحوث والدراسات في تطوير العمل" على أقل متوسط

حسابي وقيمته (2.99) ودرجة أداء متوسطة، وقد يعزى السبب في تدني الأداء في هذا المجال إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري مكاتب التربية والتعليم وإلى ضعف آليات مقارنة الأداء بين مكاتب التربية والتعليم وندرة جوائز التميز المخصصة لمكاتب التربية والتعليم.

وحصول هذا المجال على المركز الأخير بين مجالات الدراسة لا ينسجم مع مواكبة التطورات والتغيرات العالمية وما يتطلبه ذلك من التحسين والتطوير المستمر، وفي الوقت الذي انتقلت فيه المنظمات التربوية من المنافسة إلى التميز، والذي لا يمكن أن يتم دون العمل على تحقيق التحسين والتطوير المستمر في أداء المنظمة، فيجب أن يكون أولى أولويات الإستراتيجية المقترحة إيجاد برامج تعمل على نشر ثقافة التميز في الميدان التربوي، وتبني الأساليب العلمية للتحسين المستمر، وإيجاد بيئة تربوية مناسبة للتطوير والتحسين والتشجيع على ذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وعقد ورش العمل والدورات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في الميدان التربوي.

7. **مجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع: :** جاء هذا المجال بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.50)، وبدرجة أداء متوسطة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.50 – 3.73)، حيث حصلت معظم الفقرات على درجات أداء متوسطة، كان أعلاها الفقرة (76) "يوظف علاقاته الشخصية في خدمة العمل التربوي"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.73) بدرجة أداء مرتفعة، بينما حصلت بقية الفقرات على درجات أداء متوسطة كان أدناهما الفقرة (74) "يشرك أصحاب الخبرات من المجتمع المحلي في صناعة القرارات المناسبة" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.97) ودرجة أداء متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى القوانين والأنظمة المعمول بها وكذلك إلى ثقافة المجتمع.

والأداء في هذا المجال دون المأمول، فقد أكدت دراسة جولدبيرج (Goldberg,2001) على أهمية الالتزام المجتمعي لدى القادة التربويين وذلك بتعرف قضايا المجتمع، وهمومه، ومشكلاته، بينما اعتبرت دراسة زولر(Zoeller,2002) أن كفاية الاتصال أهم الممارسات القيادية لمديري التربية والتعليم، ولتحسن الأداء في هذا المجال يجب أن تتضمن الإستراتيجية المقترحة تكليف فريق عمل بمراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها، واقتراح تعديلها بما يكفل لأفراد المجتمع المشاركة في صناعة القرار التربوي، كما ينبغي أن تتضمن برامج تعنى بتوعية المجتمع بأهمية المشاركة المجتمعية في التعليم وتأهيلهم لذلك كما تتضمن برامج لتأهيل القادة التربويين في هذا المجال.

وقد كان لهذا السؤال فائدة كبيرة في بناء الإستراتيجية، وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج تدل على قصور في الأداء الإداري لقيادات مكاتب التربية والتعليم خاصة في المجالات التي حصلت على درجات أداء متوسطة مما يؤكد على ضرورة تطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم، وتوظيف الاتجاهات المعاصرة لتحقيق أهداف وتطلعات السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لواقع أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)؟".

أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح في جدول (13)، ويمكن تفسير ذلك بدرجة الوعي التربوي والثقافة الإدارية لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم، والتي تمكنهم بحكم تعاملهم المباشر والمتكرر مع مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم من الحكم على واقع أداء القيادات التعليمية لمكاتب التربية والتعليم دون أن يكون هناك اختلاف في وجهات النظر تبعاً للمؤهلات التي يحملونها.

ويتضح أيضاً من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الخبرة كما يتضح من جدول (15)، ويعزى ذلك إلى أن تقدير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم قد لا يحتاج إلى خبرة معينة إذ يمكن لهم وبحكم أعمالهم الإدارية والفنية وتعاملهم المباشر مع مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم من تقدير أدائهم إذ لا يحتاج فهم الممارسات الإدارية في ضوء الاتجاهات المعاصرة التي تبنتها الدراسة إلى توافر خبرة معينة نظراً لسهولة تمييز المؤشرات الدالة على مجالات الدراسة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة لم يجد الباحث دراسة تناولت أداء مديري مكاتب التربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة التي تبنتها الدراسة إلا أن هناك دراسات تناولت أداء مديري مكاتب التربية من جوانب أخرى واتفقت مع هذه الدراسة بعدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو متغير الخبرة ومن هذه الدراسات: دراسة المحمادي(2015)، ودراسة القرشي (2013)، ودراسة رمزي (2013)، ودراسة الأحمد(2011)، و دراسة ناصر(2010) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، مع وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل في العوامل

البشرية فقط، وعدم وجود فروق ذات دلاله احصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في العوامل الإدارية، والمادية، والبيئية،

وبينت نتائج الدراسة كما يتضح من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، ويعزى السبب في ذلك إلى بساطة الهيكل الإداري في مكاتب التربية والتعليم وتشابه الخبرات الفنية والمهارات الإدارية لدى المشرفين التربويين ورؤساء الشعب والأقسام في مكاتب التربية والتعليم، وبحكم ممارساتهم القيادية وتعاملهم المتكرر مع مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم يمكنهم تقدير درجة أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم دون أن يكون لمراكزهم الوظيفية أثر في ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناصر(2010) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المركز الوظيفي في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن العوامل المؤثرة في فعالية الأداء، ودراسة يدك (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمركز الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على:"ما الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟".

بناءً على نتائج السؤال الأول، التي أشارت إلى أن درجة أداء مديري مكاتب التربية ومساعديهم في ضوء الاتجاهات التربوي المعاصرة كانت متوسطة لجميع مجالات الدراسة ماعدا مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي الذي جاء بدرجة أداء مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79)، ومجال التمكين الإداري الذي جاء أيضاً بدرجة أداء مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73)، مما يشير إلى وجود قصور في الأداء التربوي في بعض المجالات، مما يستدعي العمل على تطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم، كما أن عملية التطوير ليس لها سقف محدد تقف عنده، وعليه فقد تم تطوير إستراتيجية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، وذلك كما يلي:

1. تم الاستعانة بالأدب النظري السابق المتعلق بتطوير الاستراتيجيات التربوية للاستفادة منه في تحديد الخطوات الرئيسة والأطر العامة لوضع الاستراتيجيات.

2. تم اعتماد أنموذج سوات (SWOT) لتحليل الأبعاد البيئية، لتعرف الفرص المتاحة واستثمارها وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وعلاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات والاستعداد لها.

3. تبنت الإستراتيجية عدد من الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة التي شملتها أداة الدراسة.

4. تم وضع تصور لكيفية تقييم فاعلية الإستراتيجية، ولكون الدراسة مسحية تحليلية تطويرية فقد تم الاكتفاء بتحكيم الإستراتيجية لدى مجموعة من الخبراء التربويين.

مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على:"ما مدى ملاءمة الإستراتيجية التربوية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟".

تم وضع تصور لكيفية تقييم الإستراتيجية التربوية المقترحة، ولكون الدراسة مسحية تطويرية فقد تم الاكتفاء بتحكيمها لدى مجموعة من الخبراء التربويين، وأفاد جميع المحكمين بملاءمة الإستراتيجية المقترحة من حيث: الخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية، وترتيبها من حيث الإجراءات والأولويات، وتكامل مكوناتها، وسلامة صياغتها اللغوية ومصطلحاتها. ويرى المحكمون إمكانية تطبيق الإستراتيجية المقترحة في البيئة التربوية في المملكة العربية السعودية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم. ونظراً لمكانة المحكمين العلمية وخبراتهم التربوية وتنوع بيئات العمل التي يعملون فقد ساهم الأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم في جودة بناء الإستراتيجية المقترحة خاصة فيما يتعلق بتحليل الأبعاد البيئية للبيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الإستراتيجية.

ويأمل الباحث أن يكون قد وفق في بناء الإستراتيجية المقترحة بالشكل المناسب، ليتسنى الإفادة بتطبيقها على أرض الواقع وتبنيها من قبل المسؤولين في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

التوصيات:

خرج الباحث بمجموعة من التوصيات اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وهي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء الاتجاهات التربوي المعاصرة، لذا يوصي الباحث بما يلي:

أ- تبني وزارة التعليم للإستراتيجية التربوية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم لما لها من أثر في تطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم.

ب- تبني الباحثين لهذه الإستراتيجية لتطبيقها على مجالات أخرى من مناطق العمل وعلى مستويات إدارية أخرى.

2. أشارت نتائج السؤال المتعلق بمستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، إلى أن مستوى أداء مديري مكاتب التربية كان بدرجة متوسطة في خمسة مجالات، لذلك يوصي الباحث بالتالي:

أ- الاهتمام بالقيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم وإيجاد برامج تطويرية لهم في المجالات التالية: التحسين والتطوير المستمر، الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، صناعة القرار واتخاذه.

ب- تطوير جائزة وزارة التعليم للتميز بتخصيص جائزة لفئة مديري مكاتب التربية التعليم.

ج- مراجعة القوانين والتشريعات التعليمية، وتعديلها بما يساعد على زيادة مشاركة المجتمع في صناعة القرار التربوي المناسب.

المصادر والمراجع

أ. المصادر والمراجع العربية.

ب. المصادر والمراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

أ.المصادر والمراجع العربية:

إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2006). **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، القاهرة: الدار الجامعية.

أبا الخيل، عبدالله سليمان إبراهيم (2012). **التطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة**، أطروحة دكتوراه(غيرمنشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ابن حبتور، عبدالعزيز صالح(2004).**الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أصيل، فوزي عبدالرحمن (2000). **طرق اختيار وتقويم الموظفين**، الرياض: مكتبة العبيكان.

أجوينيس، هيرمان (2011)، **إدارة الأداء**، ترجمة عامر، سامح عبدالمطلب، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الأحمد، أحمد عبدالله محمد (2011). **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم في ضوء بعض التخبرات العالمية**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

آل سعود، سعود (2008). **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

باشيوة، لحسن عبدالله والبرواري، نزار عبدالمجيد وعيشوني، محمد أحمد(2013). **التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات**، الوراق للنشر والتوزيع: عمان.

البرادعي، بسيوني (2008). **تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين**، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

بني أحمد،أحمد محمد عوض (2009). **إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

جبرا، جوزيف جي و دويفيدي أو بي (2011). **الثقافة الإدارية في سياق عالمي**، ترجمة: القحطاني، مشبب عايض، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الجندي، عادل (2002). **الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي- رؤية معاصرة**، الرياض: مكتبة الرشد.

الحبسية، رضية سليمان ناصر (2012). **القيادة الأخلاقية**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة (2007). **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر.

حريم، حسين (2009). **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

حريم، حسين (2010). **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)**، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2013). **الإدارة التربوية**، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسن، منال صبحي عبدالكريم (2008). **إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خطاطبة، سهى محمود (2008). **إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخفاجي، نعمة عباس (2004). **الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات**، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الداوي، الشيخ (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، **مجلة الباحث**، (7) 217-227.

درة، عبدالباري وجرادات، ناصر(2014). **الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين،** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدليمي، طارق (2013). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية،** عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.

دهيش، خالد والشلاش، عبدالرحمن ورضوان، سامي (2009). **الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية،** ط3، الرياض، مكتبة الرشد

رمزي، فهد عبدالرحمن (2013). **الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين،** رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، عبدالخالق حنش (2008). **واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة،** رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السالم، مؤيد سعيد (2005). **أساسيات الإدارة الإستراتيجية،** عمان: دار وائل.

السكارنه، بلال (2010). **التخطيط الإستراتيجي.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال خلف (2013). **التطوير التنظيمي والإداري**،ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشريف، ريم عمر منصور(2013). **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز**، رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الشيخي، أحمد محمد (2009). **إستراتيجية مقترحة للإشراف الفني في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية،** أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصرايرة، خالد أحمد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية**، 27(1،2)،601-651.

العارف، نادية (2002). **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

العبسي، نعيم (2004). **بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبودي، زيد منير(2006). **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العساف، ليلى والصرايرة، خالد أحمد (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، **مجلة جامعة دمشق، 27 (3)**، 589- 645.

العودة، إبراهيم سليمان (2013). **التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية**، حائل: مركز النشر العلمي بجامعة حائل.

الغالبي، طاهر محسن وإداريس، وائل محمد (2015). **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل** ،ط 3، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، حمدان وعبدالجواد، نور الدين (2010). **تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية**، ط3، الرياض، مكتبة الرشد.

الغامدي، منصور جمعان (2012). **التطوير التنظيمي أساسيات ومداخل وإستراتيجيات**، الرياض:المؤلف.

غربي، علي وسلطانية، بلقاسم وقيرة، إسماعيل (2007). **تنمية الموارد البشرية**، القاهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع.

الفايز، هيلة عبدالله سليمان (2011). **إستراتيجية مقترحة لخصخصة بعض الخدمات التربوية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه(غيرمنشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القرشي، عبدالله خلف (2013). **ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف،** رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

قناديلي، رؤى محمد أحمد (2012). **تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية،** رسالة ماجستير (غير منشورة)،جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

كنعان، نواف (2009). **القيادة الإدارية،** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (2009). **دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي،** القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المحمادي، خالد محمد (2015). **درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفي**ن،دراسة ماجستير(غيرمنشورة)،جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

محمد، أحمد علي (2011). **التخطيط التربوي الإستراتيجي الفكر والتطبيق،** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمد، رمضان كريم (2005). **برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية،** أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المحيذيف، مساعد حمد عبدالله (2013). **واقع تفويض السلطة من مديري مكاتب التربية والتعليم للمشرفين التربويين بمدينة الرياض،** رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المرايات، أمل عبد الجليل خليل (2008). **بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارية التغيير في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية،** أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

مساعدة، ماجد عبدالمهدي (2013). **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- عمليات - حالات تطبيقية**، عمان: دار المسيرة.

المصري، مروان وليد سليمان(2007). **تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المشاقبة، عبدالحميد موسى مطلب(2006). **دور جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية كإستراتيجية للتطوير الإداري في الأردن**، رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المعايطة، رقية عدنان فرحان(2006). **تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

المغربي، عبدالحميد و مرزوق، عبدالعزيز (2010). **دراسات إدارية معاصرة**، المنصورة: المكتبة العصرية.

الناجم، عبد المحسن عبدالرحمن (2013). **ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين**،رسالة ماجستير(غير منشورة)، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ناصر، محمد سعيد أحمد (2010). **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الإداري لقيادات مكاتب التربية بمديريات محافظة صنعاء**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

النصر، مدحت محمد (2008). **الأداء الإداري المتميز**، القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الهذلول، عبدالرحمن حمود (2010). **الحاجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المكاتب والمشرفين التربويين**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (2015). خلاصة إحصائية عن التعليم في وزارة التعليم لعام 1435/1434هـ، الموقع الرسمي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على الإنترنت.

https://www.moe.gov.sa/Arabic/Pages/default.aspx

وزارة المالية في المملكة العربية السعودية (2015). بيان الوزارة حول ميزانية الدولة للعام المالي 1437/1436هـ(2015)، الموقع الرسمي لوزارة المالية على الإنترنت.

http://www.mof.gov.sa/Arabic/MinistryProfile/Pages/default.aspx

يدك،علي محمد جميل (2005). **الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

ب. المصادر والمراجع الأجنبية:

Allison, M. (2005). **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A practical Guide and Workbook (2nd ed.)**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Ansof, H. (1998). **The New corporate strategy**., New York: john , Wiley & Sons.

Campbell, D. Dardis,G & Campbell, K.(2003). Enhancing Incremental Influence: A Focused Approach to Leadership Development. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 10(1), 29-40.

Canales, Priscilla. (2003). **Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service, Region 20, Texas**, Doctoral Dissertation, Texas, A&M University.

Davis, B. & Ellison, L. (1992). **Financial Times Management** ,London: Rutledge.

Davis, B.& Ellison, L. (1999). **Strategic Direction and Development of the School** ,London: Rutledge.

Feurer, Rainer & Chaharbaghi, Kazem. (1997). "Strategy development: past, present and future", **Training for Quality**, 5 (2), 58 – 70.

Goldberg, M.(2001). Leadership in Education; Five Commonalities, **Phi Delta Kappan**, 82(10), 757-761.

Johanson, G. Scholes, K & Whittinghton, R. (2005). **Exploring Corporate Strategy**. 7th.Ed.England: Prentice Hall.

Kaplan, R.S & Norton. (2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Boston: Harvard Business School Press.

Kumpf. W.A. (2004). Strategic Planning, **Ashare Journal**, 64(8), 70.

Landry, Cheri L. (2009). **Leadership frame preferences of selected and appointed school district superintendents in Alabama, Florida, and Mississippi**. Doctoral Dissertation, University of Florida.

Lane, Randy J. ,Bishop, Harold L. ,and Wilson- Jores, Linda. (2005). Creating an Effective Strategic Plan for the School District. **Journal of Instructional Psychology**.32 (3):197-204.

Northouse, p .(2003). **Leadership: Theory and Practice**, 3rd ed, Callifornia: Sag Publications, Inc.

Pevzner, Mikhai. (2006). **Case Study of strategic Planning at Kent state University Vice president for International Relations**, Movgorod state University, Russia.

Platter, L. (2010). **Superintendent Professional Development**, Doctoral Dissertation, Pepperdine University, Malibu.

Wallace, Blakley. (2003)**. The Superintendent selection Process; A national investigative study** Doctoral Dissertation**,** The university of Memphis.

William, a. Kritsonis, & Jacobs, Karen, D. (2006). National Strategies for Implementation Postmodern thinking for Improving Secondary Education in Public Education in the United States of America, **National form of Educational Administration and Super Vision Journal,** 23(4),1-10

Zoeller, Maroba Folstadt. (2002). **Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation Program**, Doctoral Dissertation, Texas A&M University Commerce.

ملحق(1)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

الجامعة الأردنية
كلية الدراسات العليا

استبانة تحكيمية

الأستاذ الفاضل ....المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. لذلك يقوم الباحث بإعداد أداة لمسح واقع أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين معهم من المشرفين التربويين ورؤساء الشعب الإشرافية، وتتكون الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: معلومات شخصية ووظيفية يتطلبها البحث.

القسم الثاني: يتكون من سبعة مجالات، وكل مجال يتكون من عدد من الفقرات لقياس درجة أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين معهم من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام والشعب الإشرافية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة تربوية ودراية واسعة وسمعة طيبة في هذا المجال، فإني أضع بين أيديكم الاستبانة المقترحة راجياً منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث:

- درجة ملائمة الفقرات لمجال الدراسة.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

ولكم فائق الشكر والتقدير،،،

الباحث

سعيد بن صلاح الحربي

استبانة لقياس مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية.

1. **المؤهل العلمي**

(   ) بكالوريوس فأقل.   (   ) دراسات عليا (ماجستير،دكتوراه).

2. **سنوات الخبرة في العمل الإشرافي والقيادي:**

(   ) أقل من 5 سنوات.   (   ) من 5 إلى أقل من10سنوات.   (   ) 10 سنوات فأكثر.

3. **المركز الوظيفي:**

(   ) مشرف تربوي.   (   ) رئيس قسم أو شعبة إشرافية.

الجزء الثاني: مقياس لدرجة أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم من وجهة نظر العاملين معهم من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام والشعب الإشرافية.

الرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة.

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	**غير منتمية**	**واضحة**	**غير واضحة**	
المجال الأول: القيم وأخلاقيات العمل التربوي.						
1	يؤكد على تفعيل ميثاق أخلاقيات العمل التربوي.					
2	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها.					
3	يعمل على غرس الانتماء للمؤسسة التربوية في نفوس العاملين.					
4	يتعامل مع العاملين بموضوعية بعيداً عن العصبية العشائرية أو الطائفية المذهبية .					
5	يؤكد على حرية إبداء الرأي داخل المؤسسة التربوية					
6	يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
7	يحقق مبدأ الشفافية في العمل بالقدر الذي لا يضر بخصوصية الآخرين.					
8	يحافظ على أسرار الآخرين.					
9	يعامل الجميع باحترام.					
10	لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه أمام الآخرين.					
11	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.					
12	يصدق في تعامله مع الآخرين.					
13	يتصف بالأمانة ونظافة اليد.					
14	يعدل بين العاملين معه عند توزيع المهام.					
15	يلتزم بالوعود التي قطعها على نفسه.					

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي.						
16	يحدد الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية.					
17	يضع خطط مناسبة لتلبية الحاجات التعليمية.					
18	يعمل على استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث المستقبلية المؤثرة في العمل.					
19	يتم إعداد الخطط تشاركياً.					
20	يحلل البيئة الداخلية لمكتب التربية.					
21	يحلل البيئة الخارجية لمكتب التربية.					
22	يضع رؤية واضحة لمكتب التربية والتعليم بالتعاون مع منسوبي المكتب.					
23	يصوغ رسالة واضحة لمكتب التربية والتعليم معلنة للجميع.					
24	يضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق.					
25	يصوغ أهداف في الخطة قابلة للقياس.					
26	يحدد برنامج زمني لتحقيق الأهداف.					
27	يبني خطة لمكتب التربية والتعليم تنسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم والسياسة التعليمية للدولة.					
28	يقوم الخطة ويتابع مدى تحققها بشكل مستمر.					
29	يضع توزيع فعال للموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة.					

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
المجال الثالث: صناعة واتخاذ القرار.						
30	يتمكن من صناعة قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.					
31	يقوم بتغيير رأيه وفق ما يتطلب الموقف.					
32	يشرك العاملين في إبداء الرأي المناسب لحل المشكلات التعليمية.					
33	يميل إلى الوضوح فيما يتخذه من قرارات لحل المشكلات التعليمية.					
34	يستخدم اسلوب الإقناع قبل اتخاذ القرار.					
35	يتخذ القرار بناء على معلومات صحيحة.					
36	يتخذ القرارات المناسبة لتجاوز الأزمات التربوية.					
37	يتدخل بشكل مباشر لحسم القرارات أثناء الاجتماعات لتحقيق الأهداف.					
38	يشجع آراء الآخرين في صناعة واتخاذ القرار.					
39	لديه القدرة على صناعة القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.					
المجال الرابع: التمكين الإداري.						
40	يفوض للعاملين سلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.					
41	يشكل فرق عمل مناسبة لإنجاز العمل بعيداً عن العمل الفردي.					
42	يبني الثقة بينه وبين العاملين.					
43	يشجع الأفكار الإبداعية في العمل الإداري والتربوي.					

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	**غير منتمية**	**واضحة**	**غير واضحة**	
44	يتيح للعاملين الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور العمل.					
45	يعطي الحرية للعاملين في بحث مشكلات العمل والعمل على حلها.					
46	يقدر انجازات العاملين في العمل.					
47	يعمل على وجود نظام فاعل للمعلومات.					
48	يتيح للعاملين الاطلاع على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.					
49	يوضح تعليمات وإجراءات العمل للعاملين.					
المجال الخامس: إدارة الموارد البشرية.						
50	يعمل على تلبية احتياج مكتب التربية والتعليم من الأيدي العاملة.					
51	يعمل على اختيار العاملين بناءً على الكفاءة وفق أسس موضوعية.					
52	يطور هيكل إداري فعال لمكتب التربية والتعليم.					
53	يشكل لجان لتحديد مراكز العاملين.					
54	يدعم النمو المهني لجميع العاملين.					
55	يشجع المتميزين من العاملين بتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.					
56	يعمل على حماية حقوق العاملين التابعين لمكتب التربية والتعليم.					
67	يحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين داخل الإدارة.					
58	يقوم بتقييم أداء العاملين بالعدل والإنصاف.					
59	يوفر الإحساس والشعور بالاستقرار لدى العاملين.					
60	يعمل على استقطاب الأشخاص المميزين من خارج مكتب التربية.					

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
المجال السادس: التحسين والتطوير المستمر والتميز.						
61	يعمل على ايجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.					
62	يستخدم أساليب علمية في تطوير العمل.					
63	يقارن الأداء بأداء مكاتب التربية والتعليم الأخرى.					
64	يقارن بين الأداء الحالي والأداء في فترات ماضية.					
65	يحرص على المنافسة في مسابقات الأداء المؤسسي على المستوى المحلي والدولي.					
66	يؤكد على توفر معلومات محدثة بصفة مستمرة.					
67	يشجع البحوث والدراسات في مجال العمل ويوظفها في تطوير العمل.					
68	يدعم انتقال الخبرات الوظيفية بين العاملين.					
69	يشكل فرق عمل لتطوير الأداء المؤسسي.					
المجال السابع: الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.						
70	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.					
71	يعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي وفق السياسات التربوية.					
72	يوظف الإمكانات المتوفرة من البيئة المحلية في تحقيق أهداف العمل التربوي.					
73	يشرك أصحاب الخبرات من المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المناسبة.					

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	**غير منتمية**	**واضحة**	**غير واضحة**	
74	يقنع المجتمع المحلي بالمساهمة في دعم المؤسسة التربوية.					
75	يوظف علاقاته الشخصية في خدمة العمل التربوي.					
76	يستجيب لملاحظات المجتمع.					
77	يبني علاقات عمل وثيقة بين مكتب التربية ومؤسسات المجتمع المدني.					
78	يعمل على نشر الوعي المجتمعي بأهمية وأهداف السياسات التربوية.					

كل الشكر والتقدير لتعاونكم

ملحق (2)

قائمة بأسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أنمار الكيلاني	إدارة وتخطيط تربوي	الجامعة الأردنية
2	أ.د. تيسير محمد الخوالدة	أصول التربية	جامعة آل البيت
3	أ.د. محمد سرحان المخلافي	إدارة تربوية	جامعة الدمام
4	أ.د. ناصر محمد عامر	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة نجران
5	أ.د. هاني عبدالرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	د. أحمد سليمان بني مرتضى	إدارة تربوية	جامعة الدمام
7	د. أسماء صالح	أصول التربية	جامعة أم القرى(الكلية الجامعية بالقنفذة)
8	د. حاتم أحمد شفي	أصول التربية	جامعة الملك عبدالعزيز
9	د. عبدالله عقلة الخزاعلة	إدارة تربوية	جامعة نجران
10	د. علا محمود خليل الحمايدة	إدارة تربوية	جامعة أم القرى
11	د. ماهر أحمد حسن	أصول التربية	جامعة الدمام
12	د. محمد محمد أحمد الحربي	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
13	د. مشعان ضيف الله الشمري	إدارة تربوية	جامعة حائل
14	د. هويدا محمود السيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة أم القرى (الكلية الجامعية بالقنفذة)

ملحق (3)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

الجامعة الأردنية

كلية الدراسات العليا

استبانة للعاملين في مكاتب التربية والتعليم
من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام الشعب الإشرافية

المكرم رئيس قسم / شعبة ....المحترم

المكرم المشرف التربوي...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **"إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة"** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وقد طور الباحث لهذه الغاية أداة الدراسة المرفقة لقياس واقع أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين معهم من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام والشعب الإشرافية.

ونظراً لأهمية مشاركتكم في هذه الدراسة، أمل التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بان المعلومات المقدمة منكم سيتم التعامل معها بسرية تامة، و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الشكر والتقدير،،،

الباحث

سعيد بن صلاح الحربي

استبانة لقياس مستوى أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية.

1. **المؤهل العلمي:**

(   ) بكالوريوس.   (   ) دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه).

2. **سنوات الخبرة في العمل الإشرافي والقيادي:**

(   ) أقل من 5 سنوات.   (   ) من 5 إلى أقل من10سنوات.   (   ) 10 سنوات فأكثر.

3. **المركز الوظيفي:**

(   ) مشرف تربوي.   (   ) رئيس قسم أو شعبة إشرافية.

الجزء الثاني: مقياس لدرجة أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم من وجهة نظر العاملين معهم من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام والشعب الإشرافية.

الرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة.

م	الفقرات	درجة الأداء الحالي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: القيم وأخلاقيات العمل التربوي.						
1	يؤكد على تفعيل ميثاق أخلاقيات العمل التربوي.					
2	يُطبق القوانين والأنظمة المعمول بها.					
3	يعمل على تنمية الانتماء للمؤسسة التربوية في نفوس العاملين.					
4	يتعامل مع العاملين بموضوعية (دون النظر لانتماءاتهم المختلفة).					
5	يؤكد على حرية إبداء الرأي داخل المؤسسة التربوية.					
6	يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
7	يحقق مبدأ الشفافية في العمل بالقدر الذي لا يضر بخصوصية الآخرين.					
8	يحافظ على أسرار الآخرين.					
9	يعامل الجميع باحترام.					
10	لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه أمام الآخرين.					
11	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.					
12	يصدق في تعامله مع الآخرين.					
13	يتصف بالأمانة.					
14	يعدل في توزيع المهام على العاملين بالمؤسسة.					

م	الفقرات	درجة الأداء الحالي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي.						
15	يعمل على تحديد الحاجات التعليمية.					
16	يضع خطط مناسبة لتلبية الحاجات التعليمية.					
17	يعمل على استشراف المستقبل لتعرف الأحداث المستقبلية المؤثرة في العمل.					
18	يشرك العاملين معه في إعداد الخطط.					
19	يحلل البيئة الداخلية لمكتب التربية والتعليم.					
20	يحلل البيئة الخارجية لمكتب التربية والتعليم.					
21	يطور رؤية واضحة لمكتب التربية والتعليم بالتعاون مع منسوبي المكتب.					
22	يصوغ رسالة واضحة لمكتب التربية والتعليم معلنة للجميع.					
23	يطور أهدافاً واقعية قابلة للتحقيق.					
24	يصوغ أهدافاً في الخطة قابلة للقياس.					
25	يحدد برنامجاً زمنياً لتحقيق الأهداف.					
26	يبني خطة لمكتب التربية والتعليم تنسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم والسياسة التعليمية للدولة.					
27	يقوم الخطة ويتابع درجة تحققها بشكل مستمر.					
28	يضع توزيعاً فعالاً للموارد المالية بما يحقق الأهداف التربوية المرسومة.					

م	الفقرات	درجة الأداء الحالي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الثالث: صناعة القرار واتخاذه.						
29	يتمكن من صناعة القرار الحاسم خلال فترة قياسية.					
30	مرن في تعامله مع متطلبات الموقف.					
31	يُشرك العاملين في إبداء الرأي لحل المشكلات التعليمية.					
32	يتسم بالوضوح فيما يتخذه من قرارات لحل المشكلات التعليمية.					
33	يستخدم أسلوب الإقناع قبل اتخاذ القرار.					
34	يتخذ القرار بناء على معلومات صحيحة.					
35	يتخذ القرارات المناسبة لتجاوز الأزمات التربوية.					
36	يتدخل بشكل مباشر لحسم القرارات أثناء الاجتماعات لتحقيق الأهداف.					
37	يشجع آراء الآخرين في صناعة القرار واتخاذه.					
38	يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها.					
المجال الرابع: التمكين الإداري.						
39	يفوض للعاملين سلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.					
40	يشكل فرق عمل مناسبة لإنجاز العمل بعيداً عن العمل الفردي.					
41	يبني الثقة بينه وبين العاملين.					

م	الفقرات	درجة الأداء الحالي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
42	يشجع الأفكار الإبداعية في العمل الإداري والتربوي.					
43	يتيح للعاملين الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور العمل.					
44	يعطي الحرية للعاملين في بحث مشكلات العمل والعمل على حلها.					
45	يقدر انجازات العاملين في العمل.					
46	يعمل على وجود نظام معلوماتي فعال.					
47	يتيح للعاملين الاطلاع على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.					
48	يوضح تعليمات وإجراءات العمل للعاملين.					
المجال الخامس: إدارة الموارد البشرية.						
49	يعمل على تلبية احتياج مكتب التربية والتعليم من الأيدي العاملة.					
50	يعمل على اختيار العاملين بناءً على الكفاءة وفق أسس موضوعية.					
51	يطور هيكل إداري فعال لمكتب التربية والتعليم.					
52	يشكل لجان لتحديد مراكز العاملين.					
53	يدعم النمو المهني لجميع العاملين.					
54	يشجع المتميزين من العاملين بتقديم الدعم لهم.					
55	يعمل على حماية حقوق العاملين التابعين لمكتب التربية والتعليم.					
56	يحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين في مكتب التربية والتعليم.					

م	الفقرات	درجة الأداء الحالي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
57	يقوم بتقييم أداء العاملين بالعدل والإنصاف.					
58	يوفر الإحساس والشعور بالاستقرار لدى العاملين.					
59	يعمل على استقطاب الأشخاص المميزين من خارج مكتب التربية والتعليم.					
المجال السادس: التحسين والتطوير المستمر والتميز.						
60	يعمل على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.					
61	يستخدم أساليب علمية في تطوير العمل.					
62	يوظف مؤشرات قياس الأداء في تطوير العمل التربوي.					
63	يقارن الأداء بأداء مكاتب التربية والتعليم الأخرى.					
64	يقارن بين الأداء الحالي والأداء في فترات ماضية.					
65	يحرص على المنافسة في مسابقات الأداء المؤسسي على المستوى المحلي والدولي.					
66	يؤكد على توفر معلومات محدثة بصفة مستمرة.					
67	يشجع البحوث والدراسات في مجال العمل.					
68	يوظف نتائج البحوث والدراسات في تطوير العمل.					

م	الفقرات	درجة الأداء الحالي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
69	يـدعم انتقـال الخبـرات الوظيفيـة بـين العاملين .					
70	يشـكل فـرق عمـل لتطـوير الأداء المؤسسي.					
المجال السابع: الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.						
71	يعمل على إيجاد قنوات اتصـال مفتوحـة مع المجتمع المحلي.					
72	يعمـل علـى تلبيـة احتياجـات المجتمـع المحلي وفق السياسات التربوية.					
73	يوظـف الإمكانـات المتـوفرة مـن البيئـة المحليـة فـي تحقيـق أهـداف العمـل التربوي.					
74	يشـرك أصـحاب الخبـرات مـن المجتمـع المحلي في صناعة القرارات المناسبة.					
75	يقنع المجتمع المحلي بالمساهمة في دعم المؤسسة التربوية.					
76	يوظـف علاقاتـه الشخصـية فـي خدمـة العمل التربوي.					
77	يستجيب لملاحظات المجتمع.					
78	يبنـي علاقـات عمـل وثيقـة بـين مكتـب التربية ومؤسسات المجتمع المدني.					
79	يعمـل علـى نشـر الـوعي المجتمعـي بالسياسات التربوية.					

كل الشكر والتقدير لتعاونكم

ملحق (4)
قائمة بأسماء لجنة تحكيم الإستراتيجية المقترحة

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د/ ناصر محمد عامر	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة نجران
2	أ.د/ هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3	د. عبدالله الخزاعلة	إدارة تربوية	جامعة نجران
4	د. حنان فريحات	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم الأردنية
5	د. خالد الحربي	مناهج وطرق تدريس	وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إدارة التعليم بالقريات
6	د. رائدة سامي القصار	إدارة تربوية	أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين
7	د. سالم البلعاسي	مناهج وطرق تدريس	وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إدارة التعليم بالقريات
8	د. صالح علي البيضاني	إدارة تربوية	وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية
9	د. علي محمد السوادي	إدارة تربوية	وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية مدير التخطيط والتطوير بإدارة تعليم الليث

ملحق (5)
المراسلات الرسمية

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الأردنية إلى الملحقية الثقافية للمملكة العربية السعودية

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١ /٢٠١٥/ ٦٥
الرقم الآلي: ٧٩٠٤٧٢
الموافق ١٣/١/٢٠١٥م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربية السعودية
عمان

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " سعيد بن صلاح بن حمدي الحربي" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية يقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

" استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة" .

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على المشرفين التربويين العاملين في مكاتب التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور لغايات البحث العلمي حسب الأصول. علماً بأن المشرف على أطروحته هو الدكتور " بشار السليم".

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

كتاب الملحقية الثقافية إلى وزارة التعليم بشأن الموافقة على إجراء الدراسة وتسهيل مهمة الباحث.

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

سعادة وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط والتطوير **سلمه الله**
المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الأردنية رقم ١/٢٠١٥/٦٥ وتاريخ ٢٠١٥/١/١٣م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**سعيد صلاح حمدي الحربي**، سجل مدني رقم (١٠٥٠٧١٩٩٨٦) الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **إدارة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في تطبيق أداة دراسته على المشرفين التربويين العاملين في مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، بخصوص رسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (**إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة**).

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك، لاستكمال الإجراءات اللازمة.

وتقبلوا سعادتكم فائق تحياتي وتقديري ،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

٤١٩

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

رقم الصادر : ١٥٦٥
التاريخ : ٠٩/٠٤/١٤٣٦
المرفقات : ٦

هاتف : ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس : ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : www.sacm.org.jo - E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel: 5375555 Fax: 5331453 P.O.Box 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

كتاب الموافقة من وزارة التعليم على إجراء الدراسة وتطبيق أدوات الدراسة.

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(٢٨٠)
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للبحوث

الإدارة العامة للبحوث
صادر: 105688
التاريخ: 24 / 05 / 1436
المرفقات: لا يوجد

الموضوع: بشأن الطالب/ سعيد بن صلاح الحربي

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم ١٥٦٥ وتاريخ ١٤٣٦/٤/٩هـ بشأن طالب الدكتوراه بالجامعة الأردنية/ سعيد بن صلاح الحربي بعنوان "إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة".

نفيد سعادتكم بالموافقة من حيث المبدأ على تطبيق أدوات البحث على أن يتم تزويد الإدارة بالأدوات البحثية وتحديد عينة البحث حال الرغبة في التطبيق على الميدان التربوي

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مدير عام البحوث

د. علي بن محمد الربيعان

A PROPOSED STRATEGY TO DEVELOP THE PERFORMANCE OF DIRECTORS OF THE EDUCATION OFFICES AND THEIR ASSISTANTS IN THE KINGDOM OF SAUDIA ARABIA IN LIGHT OF THE CONTEMPORARY EDUCATION TRENDS.

BY

Saeed Salah .h. Alharbi

Supervisor

Prof. Dr. Basher Abdullah Al-salim

ABSTRACT

This study aimed to proposed strategy to develop the performance of directorate of the Education offices and their assistants in the kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary educational trends. The researcher has used the developmental analytical survey method in constructing the study population including the heads of the supervision and directorates departments and the supervisors working in the ministry of education offices in Saudi for the school year (2014/2015) with (3240) educational supervisor, while the study sample is made up of (460) supervisor .the researcher had prepared an instrument to measure performance of directorate of the Education offices and their assistants made up of (79) item in seven scales : educational work values and ethics, educational empowerment, making decisions, humans resources management, strategic planning, communicating with and serving community, continuous development and enhancement.

The study results showed that the performance of directorate of the Education offices and their assistants was high regarding educational work values and ethics, educational empowerment while it was moderate for the other scales ,the study results showed that there weren't any statistical significant differences at the significance interval ($\alpha \geq 0.5$) at the performance of directorate of the Education offices and their assistants in the kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary educational trends from their employees perspective due to the following variables (qualification, experience, the job rank), based upon the results the researcher developed an instrument

to develop the performance of directorate of the Education offices and their assistants in the kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary educational trends.

In the light of the results of the study the researcher recommended set of recommendations was the most important: adopting the proposed strategy by the Saudi ministry of education which will lead to develop the performance of directorate of the Education offices and their assistants in the kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary educational trends, more interest in the educational leaderships In the educational directorate offices by providing training courses and workshops, and to have more studies about this issue in the future.

Key words: Strategy, Performance development, contemporary educational trends, Education offices in Saudi Arabia.